الإدارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال

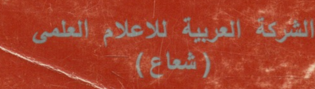
تأليف : دايان تريسي

ترجمة : نسيم الصمادى

يعرض لك بدقة:

- الطرق الأربعة لإصدار الأمر
- صفات القائد الناجح (١٤ صفة)
- كيف تبنى مجموعات عمل فعالة
- كيف توظف حكمتك ومعرفتك لتحقق النجاح
- عشرة أشياء ينبغى تجنبها خلال أيام العمل الأولى
- كيف تضع الرجل المناسب فى المكان المناسب (٤٤ فكرة)
- وأفكار كثيرة أخرى ....





الشركة العربية للاعلام العلمى
(شعاع)

الإدارة بالفطرة

للمدير ورجل الأعمال

تأليف: دايان تريسي

ترجمة: نسيم الصمادي

الطبعة الثانية

1996

الناشر:

الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - مدينة نصر 11727

1 ش إسماعيل القباني - تقاطع الطيران - القاهرة

الطبعة العربية الثانية
1996

رقم الإيداع: 3899 / 96
ISBN: 977-5452-07-4

المحتويات

مقدمة

هذا الكتاب دليل إلى الإدارة بالفطرة. وهو يستند إلى مقولة مؤداها أن تحقيق أهداف أية شركة لا بد وأن يقوم على تلبية حاجات موظفيها.

فإذا كانت الإدارة تتشكل أساسا من إحساس فطري وموقف إنساني فما الذي يجعل الإدارة بالفطرة أمرا غير مألوف في عالم إدارة الأعمال الذي نعيشه؟ الحقيقة هي أن الريبة تتحكم بالعمل والأداء فالمديرون يعيشون خوفا متصلا من أن يفقدوا سلطاتهم. وحقيقة الأمر أن المديرين يخافون حتى مجرد الظهور بمظهر الضعفاء، لأن مظهر السلطة في عالم الأعمال هو السلطة بعينها.

عندما يسيطر الخوف على العلاقات؛ فلا مناص من سوء الفهم وعدم الثقة والمذكرات السرية. وهنا تتلاشى الثقة و تبدأ معاناة الموظفين وتنحدر مؤشرات الإنتاج. وعندما ينغمس الموظفون في الدفاع عن أنفسهم ويتصارعون على السلطة، فإنهم بالتأكيد لن يجدوا وقتا كافيا لتطوير المنتجات أو تقديم الخدمات.

أما السؤال الذي يطرح نفسه فهو: هل المديرون عميان إلى درجة لا يستطيعون معها أن يروا كيف يؤثر سلوكهم الإداري في أولئك الذين يعملون تحت إمرتهم؟ وللأسف؛ فإن الإجابة عن هذا السؤال هي: نعم – إنهم مشغولون بالدفاع عن نقاط ضعفهم.

فمن البديهي ألا يخلو العمل من بعض الحساسيات، ولكن من البديهي أيضا أن تلعب الإدارة دورها للتقليل من آثار هذه اللعبة الخطرة. وكخطوة أولى فإنه بإمكان المديرين الاستعانة ببعض المبادئ والأفكار الواردة في هذا الكتاب.

الطريقة التي تدار بها الشركة تنعكس في ثقافتها العامة وتتأصل في شخصيتها، وكما هو معروف فإنه من الصعب تغيير الثقافة المنغرسة في تراث المؤسسات الكبيرة.

صحيح أن الإدارة الجيدة تبدأ على قمة الهرم الإداري ثم تتدفق إلى المستويات الأدنى بلا هوادة، ولكن مهما كان رئيس الشركة كفئاً فإنه لن يستطيع تغيير العادات المتأصلة بين عشية وضحاها. وذلك لأن الأنماط القديمة لا تمحى إلا بعد جهد جهيد، ولا تتلاشى تلقائيا.

ومع ذلك فإن الثقافات الإدارية القديمة يمكن أن تتغير، وليس من الضروري أن يأتي التغيير من مجلس الإدارة، فكل مدير يقبع على قمة هرم إداري تندرج تحته مستويات أخرى. ولا شك في أن التأثير سيكون ملموساً لدى المديرين الذين يقودونه وأيضاً لدى أولئك الذين يقودهم، حتى يصل التأثير إلى أصغر موظف في الشركة.

وبغض النظر عن المكان الذي تعمل به في المنظمة، فإنه بإمكانك أن تحدث شكلاً أو آخر من التغيير، فإذا ما كنت مديراً متمرساً، فإن الأفكار التي يطرحها هذا الكتاب هي تذكرة لك، أما إذا كنت جديداً على الإدارة، فإن هذه الطروحات ستجعلك تقف على قدميك، بل وستضعك على طريق النجاح.

الفصل الأول

و لكن .... ماذا يفعل المدير ؟

في هذا الصباح أصبح الحلم حقيقة و حصلت على الترقية، الآن أصبح اسمك مقترناً بكلمات مثل : قائد فريق أو مشرف أو مدير تنفيذي أو مدير عام.

نعم أصبحت مديراً فقد:

- صرت تحصل على راتب أعلى،.وإن كان لا يزال أقل مما تريد.
- صرت تجلس على مكتب أكبر، وفي غرفة أرحب، كما أن مسئولياتك قد تضاعفت.

أما الأشياء التي لم تعد ملكاً لك فهي:

- الحرية في ألا تقلق إلا على نفسك.
- مكافآت العمل الإضافي.
- الحق في أن تنسى العمل عندما تعود إلى بيتك ليلاً.

لماذا يتقاضى المديرون رواتب أعلى ؟

- وما الذي يفعله المدير ليكسب كل هذا المال ؟
- الإجابة بسيطة:
- السباك يصلح الأنابيب ..

- والنجار يقطع الخشب ..
- والبنَّاء يبني الجدران ..
- والبائع يبيع الأشياء..
- والمحاسب يحسب الأشياء..
- أما المدير فيدير الناس ..

و بالقطع فإن إدارة الناس أصعب من إصلاح الأنابيب وقطع الأخشاب و بناء الجدران والجمع والطرح، لأن الناس- وبكل تأكيد – أكثر تعقيداً من الأشياء.

إدارة الناس ماذا تعني ؟

لكي تكون مديراً جيداً عليك أن تكون :

- عالماً نفسانياً،
- مشجعاً ،
- صديقاً،
- معلماً،
- رجلاً للمهمات الصعبة،
- قائداً،
- مستمعاً،

.... و هذه كلها مجرد بدايات.

يومك الأول في العمل

نقترح عليك خلال أيامك الأولى في عملك الجديد أن تطبق المبدأ الأول من مبادئ الإدارة الصحيحة، ألا وهو :

مبدأ الإدارة بالمراقبة.

فمن الأفضل خلال الأيام القليلة الأولى، وربما لفترة أخرى لا بأس بها، على الأقل حتى تعلم جيدا ما يجري من حولك:

- أن تبقى هادئا.
- أن تستمع لكل شيء.
- وألا تصرح إلا بالقليل.

و باختصار شديد: ابق عينيك مفتوحتين .. و فمك مغلقا.

كن حذراً

من السهل ارتكاب الأخطاء، لا سيما خلال أيام العمل الأولى وهي أيام القلق و التوتر، و من ثم قد تنقضي أسابيع وربما سنوات ليتم تصحيح تلك الأخطاء.

هناك عشر قواعد أساسية تنص على ما ينبغي لك ألا تفعل خلال الأسابيع الأولى من عملك كمدير:

1 – ابتعد عن الغرور

لا تأت إلى العمل وكأنك فارس آخر الزمان لتلغي كل الأنظمة والإجراءات السائدة، وتقول للجميع : " من الآن فصاعدا كل شيء يجب أن يتغير، فأنا المسئول الأول و الأخير".

من المؤكد أن هناك أشياءا ستتغير، ولكن لا يمكن تغيير كل شيء، لأن هناك أشياء وجدت هكذا لأسباب موضوعية. وريثما تتأكد من الأسباب الكامنة وراء أداء بعض الأعمال بطريقة ما لا تعجبك، فمن المنطقي أن تتريث طويلاً قبل تغيير تلك الطريقة.

2 – لا تقطع وعوداً زائفة

أولا: عليك أن تعرف أن الصداقة و الإخلاص لا يُشتريان بالمال.

ثانيا: لا تقطع وعدا ما لم تكن واثقا من استطاعتك الوفاء به.

ثالثا: تقديم الجوائز والمكافآت يجب أن يتم ببطء، هذا إذا كانت المكافآت ضرورية، وذلك بعد أن تستقر أوضاعك، و تعرف حقاً إذا كان هناك من يستحق المكافأة.

رابعا: المكافأة يجب أن تمنح انطلاقا مما قدمه الموظف في الماضي وما سيقدمه في المستقبل.

3 – لا تكن مستبدا

عندما تتصرف باستبداد فإنك تعبر عن ضعفك لا عن قوتك. وعندما تتعامل مع الموظفين وكأنهم عبيد فإنك تخلق أعداءً لست بحاجة لهم. إن أقصى ما يمكنك فعله هو أن تبدأ تغييراً جذرياً، مع أن هذا أيضاً لا يعني أنك بالضرورة مدير ناجح.

تذكر دائما أن التعبير عن القوة الحقيقية يتم بأسلوب هادئ و حازم يضمن تنفيذ الأوامر. فإذا ما كنت واثقا من سلطتك، فإن الآخرين سيكونون كذلك.

4 – اترك المحاباة

من أهم صفات المدير الناجح أن يكون عادلاً في معاملته للموظفين. فأنت شخصيا عندما تعمل مع شخص يحابي المقربين إليه فإن معنوياتك تنهار، كما أن اهتمامك بالعمل يتلاشى، وسوف يصيبك الإحباط، فلماذا تبذل كل جهدك إذا كان إنجازك سينسب في النهاية لصالح أحد المقربين من المدير؟

إن من طبيعتنا كبشر أن ننتشي بالمديح والتقدير. نحن نحب الشعور بالتميز والأهمية، وإذا ما فقدنا هذه الأشياء فإننا قد نتردد في إضاعة وقتنا وإهدار طاقاتنا في جهود لا تلقى جزاءً و لا شكورا.

5 – لا تتكلم قبل أن تفكر

بوجود أعداد كبيرة من الموظفين ينصتون لكل كلمة تقولها، من السهل عليك أن تنسى أنهم ربما يستجيبون لسلطتك عليهم، وليس

لذكائك وكفاءتك. ومن السهل أيضا أن يضللك إصغاؤهم وطاعتهم لا سيما إذا كنت عصبياً في البداية.

فليقتصر كلامك في البداية على حالات الضرورة القصوى. لأن مرءوسيك و رؤساءك أيضا يسجلون كل الأفعال غير المسئولة واللامبالية التي قد تصدر عنك، هذه الأفعال قد تصبح جزءاً من صورتك أمام الآخرين، و ربما دامت نتائجها إلى ما لا نهاية.

6 – لا تعق العمل

الكلمة الشائعة لهذا التعبير هي: "تفويض السلطة". فقد تجد نفسك تحاول القيام بكل شيء، ربما بسبب التوتر وقلة الخبرة، أو ببساطة لأنك لا تثق بمعاونيك.

وهكذا بسرعة فائقة ستجد أكداساً من المذكرات فوق مكتبك تنتظر الاعتماد، كما سيتأخر اتخاذ القرارات المناسبة، وسيتراكم العمل لتصبح إدارتك هي عنق الزجاجة في الشركة.

ليست هذه مشكلتك وحدك. فكل مدير قلق على العمل يغمره شعور عارم بالمسئولية بحيث يبدو له من الأسهل والأجدى أن يؤدي العمل بنفسه بدلا من تعليم الآخرين كيفية أدائه.

و لكن عليك أن تعلم أن التدريب و تفويض الصلاحيات من أهم مسئولياتك كمدير. إنك بإهمالهما تقترب من الكارثة.

7 – لا تتهرب من المسئولية

من أهم مبادئ الإدارة أن تتحمل مسئولية الأخطاء وتنسبها إلى نفسك، و أن تنسب الإنجازات والأعمال الناجحة لمعاونيك. لأن المدير الذي يحاول إلقاء اللوم على الآخرين وتحميلهم المسئولية لن يخسر ثقتهم فقط، بل و احترامهم أيضا.

إن الإخلاص سلاح ذو حدين.

وعليك أن تتذكر دائما، **أن الخير يعم والشر يخص.**

8 – لا تتورط في نوبات غضب

إنه من غير الحكمة و الرزانة أن تفقد شعورك، فتصرخ وتصيح ضاربا المكتب بقبضتك، أو أن تقذف بما تقع عليه يداك و تغلظ الأيمان تعبيراً عن الغضب. إن الآخرين لن ينظروا لمثل هذه التصرفات على أنها قوة وصرامة، بل يعتبرونها ضرباً من الجنون وقلة الحيلة. إنك بمثل هذا السلوك تجبر الموظفين على إخفاء الأخبار السيئة و المشكلات الكبيرة عنك، تجنباً لغضبك الجارف، وستكون دائماً آخر من يعلم، و بعد فوات الأوان.

إن مهمتك الأساسية هي أن تحل المشكلات لا أن تزيدها. وهذا يتطلب صبراً عظيماً و كثيراً من ضبط النفس. و نحن هنا لا نطالبك بأن تكون ملاكاً و لا نحرمك من أن تعبر عن مشاعرك. فهناك مواقف تجبرك على التعبير عن خيبة الأمل أو الإحباط. ولكن يجب أن ينصب تعبيرك هذا على الأشياء و المواقف نفسها، وليس على من حولك، حتى وإن ارتكبوا بعض الأخطاء.

9 – لا تتمتع بامتيازات شخصية

كمدير جديد، قد تجد نفسك فجأة قادراً على المجيء متأخراً، والمغادرة مبكراً، أو الغياب لأكثر من ساعة في وقت الغذاء، أو إجراء اتصالاتك الشخصية من المكتب. كما قد تكون مأخوذاً بمكانتك الجديدة و سلطاتك الواسعة، فتحاول ممارسة هذه السلطات بأشكالها المتعددة.

لكن عليك أن تعلم أن جميع العيون مسلطة عليك. فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، وإذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد. كما أنه ليس لك أن تتوقع من الآخرين بذل قصارى جهودهم، إذا لم تكن معهم لتحفزهم إلى المزيد من العطاء.

إذا عملت وقتا أطول، وعملت بجهد أكبر لتنجز كل الأعمال في وقتها، فإن كل من حولك سيدرك أنك تتوقع مثل هذا العطاء من

الجميع، و أن أحداً لن ينال رضاك أو يستحق الترقية ما لم يعمل بنفس الروح و الدافعية.

10 – وازن بين مصلحة الشركة ومصلحة الموظفين

عليك أن تسير على خيط رفيع جداً يفصل بين مصلحة الشركة ومصلحة الموظفين. فإذا ما ملت قليلاً لمصلحة الشركة لأنك ترى مستقبلك الوظيفي فيها، فإن الموظفين قد يعتبرونك وصولياً. أما إذا تعاملت بابتذال و ليونة مع الموظفين، فسيكون من الصعب عليك الاحتفاظ بنفوذك.

عليك ألا تنقص أبداً من قدر الشركة، فتخبر موظفيك مثلاً بأنك تنتظر الفرصة لتنتقل إلى شركة أخرى. واحذر أن تكشف للموظفين كثيرا من خصوصياتك وعلاقاتك خارج العمل.

إنه لمن المؤسف حقاً أن علاقات الزمالة السابقة بينك وبين الموظفين لا يمكن أن تستمر كما هي بعد ترقيتك؛ فأنت الآن مديرهم وعليك أن تتقبل الواقع الجديد، وتترك مسافة و لو محدودة بينك وبينهم.

كيف يقضي المدير وقته ؟

لقد قضينا وقتا طويلا نتحدث عن المدير و سلوكه النموذجي. ولكن ما الذي يفعله المدير طوال يوم العمل؟

إن مسئولية المدير الأولى تتلخص في إنجاز العمل من خلال الآخرين، وهذا قد يعني تصنيع المنتجات و لفها و شحنها وبيعها، أو تقديم أفضل الخدمات للعملاء و جعلهم راضين، وقد يعني تحرير الرسائل و طباعتها، أو توصيل المواد الخام إلى مصنع الشركة في الوقت المناسب و بأقل التكاليف.

إن مديرك لن يعبأ كثيرا إذا كنت تعيش في ظروف نفسية صعبة، أو إذا كنت مدينا للبنك أو أن بعض أولادك مرضى بالحصبة أو بأي داء آخر. إن اهتمامه ينصب على إنجاز العمل بدقة و في الوقت المناسب.

و هنا نطرح السؤال التالي: كيف تقوم كمدير بوظيفتك على أكمل وجه؟

1 – باعد بين الموظفين و المخاطر

إن أقصر الطرق للإنجاز هي الطرق المأمونة، و عندما ترتفع إصابات العمل فإن تكلفة الإنتاج ترتفع تلقائيا. مما لا شك فيه أن المقامر يخسر في النهاية، حيث لا يربح في نهاية اللعبة إلا بيت القمار.

المغامرة بسلامة الموظفين ستؤدي – إن عاجلا أو آجلا – إلى خسائر مباشرة في الإنتاج، و إلى خسائر غير مباشرة بسبب انعدام ولاء الموظفين.

2 – شجع العمل الجماعي

يتحقق العمل الجماعي من خلال التعاون و ليس من خلال الإكراه. لذا عليك أن تتعاون مع مجموعتك و مع مديرك ومع زملائك المديرين الآخرين في الشركة.

في بعض الأحيان ينجح المديرون في بث روح الأسرة الواحدة في مرءوسيهم، و لكنهم يفشلون في التعاون مع الإدارات الأخرى في الشركة. و هكذا تتحول الجماعة الصغيرة إلى ما يشبه العصابة ويتحول المدير إلى زعيم عصابة ذي نظرة ضيقة، و فرص ضعيفة للترقية داخل الشركة.

من ناحية أخرى، قد يركز المدير جل اهتمامه على العلاقات الخارجية و يهمل جماعته، مما يؤدي إلى هبوط حاد في إنتاجية إدارته سواء من حيث الكيف، أو من حيث الكم، أو كليهما.

المدير الناجح يضع مصلحة الشركة في المقام الأول. كما أنه يحاول الموازنة بين حاجات إدارته، و حاجات مديره، و حاجات الإدارات الأخرى داخل الشركة.

3 – حافظ على روح الفريق

الروح المعنوية و روح الفريق عنصران هامان لأية جماعة. فالناس يعانون كثيرا من العمل في سبيل تحقيق أهداف بعيدة أو عامة، مثل زيادة الربح و تجويد العمل، خاصة إذا لم يلمسوا نتائج أعمالهم بشكل مباشر، و لذلك فإنهم يبذلون جهدا أكبر لتحقيق مكاسب فردية مشروعة و عاجلة مثل المكافآت و خطابات الشكر، أو حتى مجرد العمل مع الفريق لتحقيق إنجازات يصعب على المرء تحقيقها منفردا.

و هنا تكمن حقا أهمية روح الفريق. إن العمل مع الجماعة ممتع و يبعث على السعادة، كما أنه يحول بين المرء والملل.

و هو يحتاج إلى خيال خصب واهتمام بالغ لينمو. وهذا الاهتمام قد لا يعني أكثر من ملاحظة إيجابية على مكتب أحد الموظفين، أو كلمة شكر تعلق على لوحة الإعلانات، أو حفلة شاي صغيرة احتفاء بأحد الإنجازات أو بأحد الأشخاص. فإذا ما بادرت بمثل هذه اللمسات الإنسانية البسيطة، فإنك ستجني مزيدا من التعاون و النجاح.

4 – علِّم موظفيك كل ما تعرف

المدير الناجح يقضي وقتا طويلا في تعليم موظفيه. إلا أن اقتناعه بأهمية تدريب الموظفين يبدو عسيرا في البداية، لأن نتائجه لا تظهر للعيان بسرعة. إن قيام المدير بأعماله بنفسه يبدو للوهلة الأولى أسهل من تعليم الموظف القيام بها، و لكن سيكون عليه لاحقا أن يؤدي نفس العمل ألف مرة بدلا من تعليمه لأحد الموظفين مرة واحدة فقط.

المدير الناجح يكرس كثيرا من الوقت في تنمية الموظفين، بحيث ينقل إليهم الكثير من خبراته لكي يساعدهم على تطوير قدراتهم و الترقية أيضا. إن الموظفين يحبون أن يتطوروا، و أن يشاهدوا أنفسهم وهم يتعلمون شيئا جديدا كل يوم. كما أنهم يتطلعون إلى الترقيات أيضا. و من واجبك كمدير أن تعلمهم. أما إذا أهملتهم، خوفا من أن يتجاوزك أحدهم و يهدد مستقبلك الوظيفي، أو خشية أن يتعلموا وينتقلوا إلى شركة أخرى، فإنك بهذا السلوك ستفقدهم لا محالة. و هنا عليك أن تتذكر، أن المدير الذي يدرب خلفا كفئاً له، يكون من أقوى المرشحين للترقي، لأنه سيجد من يحل محله.

5 – احتفظ بسجلات دقيقة

هناك نوعان من الناس : الذين يكرهون العمل الورقي الروتيني والذين يحبونه. و المدير الجيد يدرك تماما أي واحد من النوعين هو، ثم يحاول إقامة توازن بين شخصيته وحاجات العمل الفعلية.

إذا كنت تكره كثرة الأوراق، يمكن تفويض مراجعتها لشخص تثق به. و هنا عليك أن تجد شخصا شغوفا بكتابة ومراجعة التقارير و حفظ السجلات ليقوم بالمهمة بدلا منك. وعليك أن تشرف على العمل وأن تبقى مطلعا على كل ما يجري من حولك، و بهذا يمكنك توفير الكثير من الوقت الذي يحتاجه هذا النوع من العمل، وتبقى قادرا على توفير المعلومات الضرورية لمديرك أو لمن سيخلفك في وظيفتك.

أما إذا كنت تحب العمل الورقي، فينبغي أن تعود نفسك على تقليص الوقت الذي تقضيه في قراءة و كتابة التقارير. وعليك أن تقتطع جزءا من وقتك اليومي تقضيه بعيدا عن المكتب أو مكان العمل. أي بين الموظفين في مواقعهم الأمامية.

الموازنة بين المسئوليات

من الواضح أنه يجب عليك إبقاء عدد كبير من الكرات في الهواء في نفس الوقت كما يفعل لاعب الأكروبات. وبمعنى آخر، عليك أن تحقق التعادل بين كثير من الأمور.

عليك أن توازن:

*بين حاجات الشركة و حاجات العاملين.

*بين الحاجة لسرعة الإنجاز و ضرورة صرف بعض الوقت في تدريب الموظفين.

*بين ضرورة أن تبقي مسافة بينك و بين الموظفين، وضرورة أن تكون قريبا منهم و متعاطفا معهم.

*بين متطلبات العمل و بعض حاجات الناس الذين تديرهم.

و ليس هناك من يقول بأن تحقيق كل هذه التوازنات أمر سهل.

الفصل الثاني

كيف تكون قائداً

راقب مجموعة من النمل تمشي أسراباً من حولك. للوهلة الأولى لا يبدو أن للمجموعة مديرا يملي على جيوش النمل ما ينبغي فعله. إن وظائف النمل مبرمجة و مختزنة في مخ كل منها، وكل نملة تؤدي وظيفتها بالغريزة.

ولكننا بشر، ولسنا نملا. إننا مخلوقات معقدة، لكل منا تفكيره، ولذا فنحن بحاجة لقائد يساعدنا على تحقيق أهدافنا.

ضع مجموعة من الناس في حفرة عميقة، و كلفهم بمهمة ما – كأن تطلب منهم فقط مجرد الخروج منها – إنهم سوف يتزاحمون ويقف كل منهم في طريق الآخر إلى أن ينبعث من بينهم قائد، فيقول:

"يا فلان، أجث على ركبتيك. وأنت يا فلان، انحن فوقه. نعم هكذا، و أنت أيضا، تسلق عليهما وأخرج" وهكذا ستجدهم جميعا وقد خرجوا من الحفرة بسرعة.

المديرون يقودون

ليست لدينا وصفة سحرية للقيادة. إنها فن و صنعة وبراعة وموهبة. بعض الناس يولدون قادة. و بعضهم الآخر يتعلمون القيادة. و هناك فئة من الناس لا يمكن أن يملكوا زمامها. و هناك أناس لا يستطيعونَ حتى مجرد التفكير بأن يكونوا قادة. فإذا كنت من النوع الأخير، بارك الله فيك، نرجو أن تتكرم فتغلق هذا الكتاب و تعطيه لأحد أصدقائك، لأن قراءته لن تفيدك بشيء.

كل قائد نسيج وحده

في نهاية المطاف، لا بد أن يكون لكل قائد أسلوبه الخاص. فقد نجد قائدا ديناميكيا ومندفعا وممتلئا بالحماس. بينما نجد قائدا آخر هادئا ورقيقا. ومع ذلك قد يكون الاثنان على نفس المستوى من الكفاءة – فقط، اكسب ولاء الموظفين وحقق الإنجازات بسرعة وفعالية.

و لكن على الرغم من اختلاف الطرائق، فإن هناك عددا من الخصائص التي تميز القادة الجيدين. و يمكنك أن تلمس بعض هذه الصفات في بعض قادة العالم العظماء مثل عمر بن الخطاب وصلاح الدين الأيوبي و المهاتما غاندي و تشرشل و جون كنيدي. و هنا قد تتصور أنك لا تملك الاستعداد الكافي للتشبه بهؤلاء، ولكن إذا كنت تكتنز شيئا من الطموح لتصبح مديرا ناجحا، فما عليك إلا أن تحاول.

القائد مخلص

الإخلاص و الولاء مثل المال : إذا أردت أن تحصل عليه، عليك أن تصرف بعضا منه، أو هما مثل الحنان : إذا أردتَ أن تناله، عليك أن تعطيه للآخرين.

عليك أن لا تحط من شأن شركتك أمام موظفيك. لأنه بالنسبة لهم: أنت الشركة . . و الشركة أنت. ولكن هذه القاعدة سلاح ذو حدين لذا عليك أن لا تستخف بالموظفين من أجل الشركة، إذا أردت أن يساعدوك وأن يعملوا بسخاء عندما تحتاجهم. و لا شك في أنك ستحتاجهم.

القائد متفائل

يحب القائد المتفائل أن يستمع للآخرين و أفكارهم لأنه يتوقع دائماً أخباراً سعيدة. أما المتشائم فيصم أذنيه لأنه دائماً يتوقع أخباراً سيئة.

المتفائل ينظر للناس كمصدر للمنفعة و كمبدعين ومنتجين. أما المتشائم فيراهم كسالى و مبذرين و مصدراً للامتعاض. و من الطريف حقاً أنه يمكن في النهاية أن تثبت صحة كل من هاتين النظرتين، بحيث يبدع من وصف بالإبداع و يتكاسل من أتهم بالكسل.

المتفائل ينهض مبكراً كل صباح ممتلئا بالثقة والطموح، بينما يبقى المتشائم في سريره أطول وقت ممكن.

المتفائل يرحب بكل الأفكار التي يطرحها موظفوه. وينظر المتشائم دائماً و لكل الأفكار الجديدة بعين الريبة و يراها أفكاراً تفتقر لكل مقومات النجاح.

و لا عجب إذن، أن يرقى المتفائل إلى أعلى المناصب في الشركة ويبقى المتشائم– كالقول السائر– مكانك سر.

القائد يحب الناس

من الواضح أن اشتراط هذه الصفة البديهية في القائد الناجح يبدو سخيفاً و غير ضروري. فإذا كانت مهمة القائد الأساسية هي إدارة الناس، فكيف يمكنه أن يفعل ذلك إذا لم يكن يحبهم ؟ .

أفضل القياديين يهتمون بكل من يعمل معهم. حيث يبدون اهتماماً حقيقياً بكل ما يفعله الموظفون، مما يجعل الموظفين راضين عن أنفسهم و عن قائدهم. علاوة على ذلك فان القادة الناجحين لا يقيمون الحواجز بينهم و بين موظفيهم، ولا يغلقون الأبواب في وجوههم.

كما أن أفضل الإداريين هم الناس العاديون الذين يدركون أنهم ليسوا أفضل من بقية الناس، ويعرفون نقاط ضعفهم، مما يجعلهم يتفهمون نقاط الضعف لدى كل من يعمل تحت قيادتهم.

القائد شجاع

إن مجرد الرغبة في أن تكون على رأس الفريق أو الجماعة هي الشجاعة بعينها.

القائد الحقيقي سيحاول أن يبتدع أسلوبا مختلفاً في العمل لمجرد أنه قد يكون الأسلوب الأفضل. والقائد الحقيقي لا يقول : " لا يمكننا أن نسلك هذا الطريق" إن لم تكن لديه الأسباب المقنعة.

و إذا ما فشل الموظفون الذين يطبقون أساليب العمل الجديدة، فإن القائد الناجح لا يفقد ثقته بهم، ولا يلقي باللائمة عليهم. فبدون الرغبة في النهوض من العثرات و تكرار المحاولة مرة بعد أخرى، فإنه ما كان بإمكانك أن تتعلم لبس الحذاء أو حتى إتقان المشي و الخروج إلى الشارع.

القائد بعيد النظر

القائد الحقيقي لا يقول أبداً : هذا ليس شغلي. فإذا كنت تتوقع من الفريق أن يتكاتف و يحقق المستحيل وقت الأزمات، عليك أن تثبت أولا أنك مستعد لحمل مزيد من الأعباء عندما يطلب منك ذلك. فعندما يرفض الموظفون مساعدة الأقسام الأخرى و أداء بعض الأعمال الإضافية، عليك أن تتأكد أن الشركة في مأزق خطير.

القائد الفعال يُبدي اهتماما عظيما بكل نشاطات الشركة. وهو شغوف بمعرفة كل ما يجري في الإدارات و الفروع الأخرى، و هو دائم السؤال عن أحوال الشركة، بدون فضول أو تدخل زائد في شؤون الآخرين، فإذا ما كان القائد يطمح في تسلق الهرم الوظيفي، فعليه أن يعرف الكثير عن الأقسام والإدارات و فرق العمل الأخرى.

القائد حاسم

القائد مستعد دائما لاتخاذ القرارات، وإذا كنت لا تعلم بأن هذا يتطلب كثيرا من الشجاعة، فإنك لا تعلم كيف تكون مديراً ناجحاً.

عندما تكون المعلومات والبيانات المطلوبة متوفرة، يكون القرار واضحا. أما القرار الصعب فهو الذي يُتخذ في ظل غياب المعلومات اللازمة. و مما لا شك فيه أن اتخاذ القرار يحتاج إلى شجاعة حقيقية، لا سيما إذا كان هناك احتمال بأن يكون القرار خاطئا. أما التأخير والتلكؤ و التردد فإنها دلائل على خوف المدير، وليس هناك من يحترم أو ينقاد لقائد جبان.

القائد لبق و يحسن التقدير

من حقائق الحياة المعروفة أنك تجتذب الناس بالعسل وليس بالخل، أو كما يقال: إنك لا تجني من الشوك العنب. لكن إغراءات السلطة تجعلنا ننسى هذه الحقيقية. ففي ظل التوتر الناجم عن ضغط العمل نصبح غير متسامحين، وينفد صبرنا وقد لا نراعي مشاعر الآخرين وقد نتجاهل اقتراحاتهم، و نقلل من قدر إنجازاتهم وقد نقرعهم أمام زملائهم. و بهذا فإننا ننسى القاعدة الذهبية التي تقضي بأن نوجه النقد للخطأ نفسه، لا لمن ارتكبه.

إنه علينا أن لا ننسى مقولة ذلك الحكيم الذي قال : إن أي نقد نوجهه للآخرين، يجب أن نضعه في شطيرة من الخبز المضمخ بقليل من الإطراء. إن أفضل القادة على الإطلاق هم أولئك الذين يبدون اهتماما بالعاملين، حيث يُصدرون تعليماتهم بلباقة وبشيء من التقدير.

القائد – أولا و قبل كل شيء – عادل

عندما تقوم بتقويم الأداء، أو توزيع العمل، أو تصدر الترقيات، أو تزيد الرواتب، أو تُعيِّن بعض الموظفين أو تفصلهم، فان تأثير قراراتك هذه ينعكس على جميع العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تكون عادلا.

و على سبيل المثال، إذا ما حصل أحد الموظفين على علاوة لا يستحقها، فانه قد يكون لديك على الأقل عشرة موظفين ناقمين.

و إذا تم توبيخ أحد الموظفين على خطأ لم يرتكبه، فان معنويات كل من حوله ستحبط و تتأثر.

عندما يرتكب أحد الموظفين خطأ ما، فإنه ينبغي أن يلفت نظره، وأن يعترف بخطئه، ثم يتم تجاوز الأمر.

إن الأخطاء فرص جيدة للتعلم، و ليست سياطا لانتزاع العزة والاحترام من نفوس الناس.

القائد أمين

الأمانة بمستواها الأعلى أن تُصارح رؤساءك بما لا يودون سماعه وعلى المستوى الأدنى، تعني أن تصارح مرءوسيك بحسناتهم ومساوئهم. أما على المستوى الشخصي، فان الأمانة تقضي أن يعترف المدير بأخطائه.

و ليس من السهل بطبيعة الحال أن تقول الحقيقة دون أن تجرح إحساس الآخرين أو تبدو منافقاً، و لكن من الضروري أن تكون الأمانة التي تحقق مصلحة الجميع – الشركة والعاملين فيها – هي الهدف الأسمى.

القائد طموح

القائد طموح بطبعه، و لكن القائد المثالي يتجاوز طموح الذات إلى الطموح العام الذي يشمل كل العاملين معه، فهو يسعد بنجاحهم ويتفاعل معهم. وبهذا يحفز الآخرين بحماسه وطاقته فيصعد الجميع سلّم النجاح.

ولكن يجب ملاحظة أن الطموح مثله مثل كل الصفات الإيجابية يمكن أن تكون له سلبياته، فالطموح الذي يكون على حساب الآخرين، أو على حساب القيم والأخلاق، هو طموح مدمر وليس طموحاً بناءً.

و الطموح أيضا يرمي إلى التغيير، وهناك أناس كثيرون يرهبون التغيير، و الاندفاع إذا ما زاد عن حده، انقلب إلى ضده، لذا فان القائد الناجح يعرف متى يندفع و متى يتمهل.

القائد الحقيقي ينطلق بأقصى سرعة، و لكن يبدو وكأنه يمشي الهوينى. فهو يفضل اللمسة اللينة والاندفاعة اللطيفة على الضربات الساحقة، والقائد الناجح أولا وأخيراً هو بائع ذكي - يبيع خططه وأفكاره لرؤسائه كما يقنع بها مرءوسيه.

القائد غير متقلب

تقلب المزاج، نزق وهياج اليوم، وحيوية وتألق غداً، هو سلوك يلقي عبئاً ثقيلاً على كاهل الموظفين، وكذلك تفعل ردود الفعل غير المبررة على استفسارات العاملين وقت الأزمات. فلكي يحمي الموظفون أنفسهم فانهم يتوقعون الأسوأ، فيرتكبون مزيداً، من الأخطاء، حين يتصورون أن المدير سيبالغ في عقاب الموظف على خطأ صغير في حين يتجاهل مشكلة أكبر.

إن أقصر الطرق إلى الهلاك و تحطيم الروح المعنوية والحماس والوفاء هو استمرار المدير في التحول من دكتاتور إلى متسامح، ومن رجل إلى طفل، و من متفائل إلى متشائم، إن مرءوسيك لن

يعرفوا أي نوع من البشر أنت و في نهاية المطاف لن يكلفوا أنفسهم مشقة تلك المعرفة.

القائد متواضع

القادة الأقوياء يتميزون بالرضا عن النفس، فهم قانعون بشخصياتهم ويثقون بأنفسهم، لذلك فهم ليسوا بحاجة لتملق الآخرين ولا يقولون بأعلى أصواتهم : هانحن هنا.

بالمقابل نجد القادة الأقوياء لا يخفون أخطاءهم لأنهم يعرفون أن الكمال لله وحده، و أنهم ليسوا معصومين، و إن كانت هناك بعض الأخطاء، فلا ضير.

لا يمكن أن ينخدع الناس بالمغرورين. إنه لممّا يثير الأسف حقا أن يضيع بعض المديرين جل وقتهم وهم يخبروك كم هم رائعون ومتميزون، و كلما علت نبرة التفاخر في أصواتهم، كلما ترسّخت قناعتنا بعجزهم وضعفهم.

القائد يثق بنفسه

الثقة بالنفس بدون غطرسة، و الاعتماد على الذات بدون تعال، هي سمات القائد القوي.

هناك سحر خاص وجاذبية تلقائية تبدو على أولئك الواثقين من أنفسهم دون أن يقولوا ذلك، بطريقة مباشرة، إن المظهر البسيط للقائد الواثق ينمي الشعور بالارتياح والإحساس بالأمان في العاملين معه. كما يزرع الطمأنينة في نفوس من يشرفون عليه.

إننا جميعا ندرك أنه لا يوجد إنسان يمكنه أن يثق بنفسه ثقة مطلقة في كل الظروف و الأحوال، فمن أين يأتي العطاء والبذل إذا لم يتطلع المدير إلى الارتقاء و تجاوز وضعه الحالي و تطوير ملكاته وتعزيز خبراته ؟

و كذلك يمكننا أن نسأل : مَن مِن الاثنين يملك الفرصة الأكيدة لبلـوغ الهدف: الشخص الذي ينطلق وهو على ثقة بأنه سيصل، أم الشخص الذي تُساوره الشكوك بأن هدفه بعيد المنال.

القائد معلم

لقد وضعنا هذه الصفة في نهاية القائمة، و لكن كل قائد عظيم عرفه التاريخ كان أولا و قبل كـل شـيء معلما، و من المهم أن ندرك أن التعليم يتجاوز حدود الممكن و لا يقتصر على تعليم الموظفين كيفية أداء العمل. فالقائد بحاجة إلى نقل مهارات القيادة إلـى معاونيه بالإضافة إلى مهارات العمل. فهو يسـاعد معاونيه على تنمية الثقة بالنفس وحب الناس و الطموح والحماس و الأمانة و الحسم و كل الصفات التي سبقت الإشارة إليها.

و لكن كيف يقوم المدير بتعليم مهارات القيادة هذه ؟

فكر مليا بالمعلمين الذين كان لهم التأثير الأقوى في حياتك، سواء في المدرسة أو البيت أو الملعب أو العمل. لا بد أن هناك شخصا ما جعلك تدرك بأن هناك عالما أرحب و أجمل وأعمق مما كنت تظن وتفكر. و لا بد أن هناك من علمك أن تحل مشاكلك بنفسك. لقد دربك على استخدام قدرات لم تكن تظن أنك تملكها، وها أنت الآن تستطيع أن توظف هذه القدرات في مواجهة مشكلات جديدة وأوضاع متغيرة.

هل هذا كثير؟!

من يملك الصفات الرائعة التي يتمتع بها القائد الناجح لا بد أن يكون إنساناً نادراً أو كامل الأوصاف.
و لكن لتضع قدميك على أول الطريق، فإننا نضع بين يديك قائمة بأشياء يمكنك القيام بها لتبدأ السير بالاتجاه الصحيح.
هذه الأشياء ليست أكثر من تغيير يسير في النظر إلى الأمور. أو تغير طفيف في بعض المواقف لا تكاد تلاحظه. إن هذه المتغيرات من البساطة إلى درجة أنك ستحتاج إلى من يذكرك بها بين الحين و الآخر حتى لا تنساها، و لكن لماذا لا تجرب لبعض الوقت، على الأقل لترى بنفسك ما إذا كانت النتائج مجدية أم لا.

1) راقب الآخرين
إن في مراقبة الناس متعة حقيقية. فهم مثيرون إلى أبعد الحدود وبشكل يفوق التصور. إذا كنت لا تصدق فما عليك إلا أن تراقب من حولك من حين إلى آخر لتدرس سلوكهم، و تكتشف أبعاد شخصياتهم.

2) عبر عن اهتمامك بمن حولك
دعهم يعرفون أنك مهتم بهم. عبر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك. وبشكل أو بآخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

3) كن ودودا
عندما تقول " مرحبا " قلها بصدق. و عندما تسأل " كيف الحال؟ " اسأل باهتمام و عمق. ابتسم و أنظر في عيون الناس.

4) ارفع من شأن الآخرين
فالعمل المنجَز على خير وجه يستحق الإشادة، و حتى إنجاز جزء من العمل على الوجه المطلوب يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحيانا. إن مدح الموظف لن يكلفك شيئا، لكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة.

5) اعترف بأخطائك
لقد قلنا هذا من قبل، و لكن هذا الأمر يستحق التكرار. ولسوف يُنظر لهذا الاعتراف كدليل على القوة والمرونة و ليس كعلامة على الضعف و الليونة.

6) لا تقحم (الأنا) في كل شيء
اقلع عن استخدام كلمات "أنا" و "نفسي" و "لي" ليوم واحد فقط. ستجد في هذا الإقلاع تجربة مذهلة في ضبط النفس، وهي تجربة قد تتمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتظن وجودها لديك.

7) زر مرءوسيك في مواقع العمل
هذا هو ما يُسمَّى "الإدارة بالتجوال". لكن هذا لا يعني أن تتسكع مع الموظفين فتبدو وكأنك تضيع الوقت. ولكنه يعني أن تصغي لاهتماماتهم و شكاواهم و اقتراحاتهم.

8) احسن الظن بالموظفين
ابدأ يومك بحسن الظن، و ثق بأن جميع الموظفين شرفاء وأمناء، وأنهم سينجزون أعمالهم بدقة و سرعة، و أنه لن يكون هناك تردد أو تشويه للحقائق أو غيبة أو نميمة. على الأقل ابدأ نهارك هكذا و دع الأمور تأخذ مسارها الطبيعي. إنك إذا ما افترضت أن كل شيء على ما يرام فإن كل شيء قد يكون على ما يرام بالفعل.

الفصل الثالث

كيف تكون معلما؟

قد يسهل عليك كمدير، أن تنسى مسئولياتك عن تدريب موظفيك. فأنت دائم الانشغال و هناك أكداس من الأوراق على مكتبك، و لديك عديد من الارتباطات و المهام، فضلا عن أن موظفيك مؤهلون إلى حد ما لأداء ما يطلب منهم، فلماذا تقلق نفسك بما يمكن أن يفيدك أو يفيدهم التدريب؟

في أغلب الأحيان، قد تتوهم أنه من الأفضل أن تقوم بالعمل بنفسك وتنجزه على أكمل وجه، بدلا من أن تخاطر بتكليف شخص آخر قد يلحق الضرر بالعمل لو باشره بنفسه.

لكن أليس من المشرف أن تعرف الشركة كلها أنك الشخص الذي ينمي قدرات العاملين و يصنع النجوم، فيرغب كل الطموحين والموهوبين في الشركة بالعمل معك؟

تذكر الحسنة تعم و السيئة تخص.

لا تتنصل من المسئولية

لا يمكنك تجاهل مسئوليتك عن تدريب موظفيك لمجرد أن للشركة برنامجا رسميا موضوعا لهذا الغرض. ففي البرامج الرسمية يتعلم المتدربون بعض النظريات والمهارات الأساسية. ولكن تطبيق وممارسة هذه النظريات والمهارات هو من صميم مسئولياتك.

بدون تطبيق هذه المهارات و تعزيزها، فإن التدريب و ورش العمل تعتبر مضيعة للوقت.

معظم الناس لا يتعلمون و لا ينتفعون مباشرة بما يتلقونه في محاضرة أو يشاهدونه في تجربة عملية. بل عليهم أن يؤدوا العمل

بأنفسهم، حتى يرتكبوا الأخطاء ويشاهدوا النتائج أمامهم، و حتى يتمكنوا من المهارات اللازمة و يصبح العمل طوع أيديهم.

فوائد التدريب

للتدريب الجاد والمخلص فوائد كثيرة وذات مردود سريع:

*فالموظفون المدربون ينتجون أفضل.

*كما أنهم ينتجون أكثر.

*ثم تغمرهم السعادة حين يشعرون بالتقدير و الاحترام.

*والناس السعداء لا يمرضون كثيرا مثلما يحدث للمكتئبين والتعساء.

*كما أن السعداء لا يكفون عن العمل.

و بهذا المستوى من الأداء المشرف، ستجد لديك متسعا من الوقت للتخطيط والتطوير.

كيف يتعلم الناس

ما التعلم في جوهره إلا تغير يطرأ على سلوك المرء عندما يستجيب – بدنيا أو ذهنيا – لمؤثر خارجي. وكلما أصاب المؤثر حواسا أكثر كان التغير أعمق.

فعلى سبيل المثال، يمكنك أن توجه أحد الموظفين شفويا أو لفظيا لأداء عمل محدد، فتزوده بسلسلة من التعليمات التي يتلقاها بسمعه فقط. و إذا ما وجهت نفس التعليمات إلى موظف آخر، و طبقت أمامه طريقة العمل، فإنه سيوظف حاستي السمع و النظر، فيكون استعداده للتعلم مضاعفا.

فكلما كانت المؤثرات معبرة و متنوعة زادت القابلية للتعلم. حاول دائما أن توظف وسائل مرئية ملونة وإجراء تجارب تفيض بالحيوية

و عروض متحركة تجمع بين الصوت و الصورة والتطبيق، و بمشاركة فعلية من الحضور.

أسس التعلم

مبادئ التعلم و التدريب من الموضوعات التي قتلت بحثا، و من البحوث الكثيرة يمكننا أن نستخلص بعض الخطوط الإرشادية الهامة.

قد تكون هذه الخطوط مفيدة لتصميم برامج التدريب الميداني. و قد تكون مفيدة لك شخصيا أثناء محاولات التعلم الذاتي.

1- يتعلم الناس إذا كان لديهم استعداد

لا يتعلم الناس إلا إذا تملكتهم الرغبة في التعلم، وهذا يعني أنه عليك أن تولد لديهم حافزا من نوع ما. وهناك نوعان من الحوافز، هما : الترغيب و الترهيب.

و الترغيب يكون هكذا:

إن تتعلم هذا تكن أكثر مهارة، و يصبح العمل أسهل، فيمكنك تحمل مزيد من المسئولية، و يزيد راتبك، وتحصل على الترقية، و هكذا.

و إن لم تتعلم، فسوف ترتكب الأخطاء، و لن تحصل على علاوة أو ترقية، و قد تفصل من العمل، و هكذا.

2- الناس يحبون تأدية الأعمال التي يتقنونها

تتشكل مواقفنا من التعليم في الطفولة المبكرة. فهناك أطفال يحظون بالتشجيع لتجربة الأشياء الجديدة، وعندما يقعون أرضا أو يفشلون يجدون من يربت عليهم، وينفض عنهم الغبار، ويحتضنهم ويشد من أزرهم، فينقلب الفشل إلى إصرار على تكرار المحاولة. و عندما

يكبر هؤلاء سيملكون خبرة كافية لنسيان الفشل والتمتع بالنجاح تلو النجاح. و هم سريعو التعلم لأنهم مستعدون على الدوام و يتمتعون برحابة الأفق.

و هناك أناس لم يحظوا بمثل هذه الفرص من التشجيع المحبب. و مثل هؤلاء لا يحسنون الظن بأنفسهم، و يعتقدون أنهم فاشلون لا محالة. لذا فهم بحاجة إلى كثير من الملاطفة.

إن أفضل طريقة لتعليم هؤلاء هي تلقينهم جرعات صغيرة من المعلومات بحيث لا نترك أمامهم احتمالا للفشل. و بهذه الطريقة تكون المخاطرة شبه معدومة وكل خطوة تحولهم من أناس قليلي الخبرة إلى أناس مهرة.

3- الممارسة، ثم الممارسة، ثم الممارسة

*كلما مارست العمل أكثر أتقنته.

*و كلما أتقنت العمل شغفت به و رغبت في ممارسته..

*و هكذا دواليك ....

4- المنافسة الشريفة تجعل التعلم أسرع

بعض الناس تدفعهم المنافسة إلى مزيد من العطاء وتكريس الذات. ولكن ينبغي أن تتحلى المنافسة بالنزاهة وحسن القصد، وأن تمارس ضغوط العمل وسرعة الإنجاز بكثير من اللطف. و أن ينافس كل منا نفسه. فعندما يتحدى كل منا نفسه، لن يخسر أحد، و سنفوز جميعا.

5- تمر عملية التعلم بقفزات

منحنى التعلم ليس منحنى تقليديا أو خطا مستقيما، بل هو سلم متدرج. فعندما يرتقي أحدنا إلى مستوى أعلى يبدو و كأنه لن يرتفع أبدا إلى مستوى تال، و لكن بالمثابرة و استمرار التدريب و تقييم النتائج يمكن له رفع مستواه.

عليك إذن أن تشجع الموظفين، و أن تشجع نفسك دونما عجلة أو إرباك، لتصلوا بالأمور إلى شيء من الاستقرار، واضعين في الاعتبار أن الخطوة التالية إلى الأمام ستتم في وقتها المناسب.

6- التعلم يحتاج إلى مرسل ومستقبل

المعلم و المتعلم مسئولان عن النتائج. فقد يسهل عليك كمدرب أن ترجع ضعف المتدرب إلى بطئه في التعلم. و من السهل عليك كمتدرب أن تلقي بالمسئولية على المدرب.

الطرفان مسئولان عن النتائج. إذا فشل أحدهما، فشل الآخر.

7- قسِّم المادة التدريبية إلى مراحل

المتدرب بحاجة إلى ردود فعل إيجابية و متواصلة. وهذا يتطلب أن تقسم المعلومات إلى وجبات خفيفة يمكن استيعابها بسرعة معقولة نسبيا، و من ثم تجربتها وتطبيقها على الواقع، أو جعلها مقدمات لجرعات تدريبية لاحقة.

المقصود هو أن تكافئ المتدرب و أن تجعله يحس بالإنجاز في كل خطوة يتقدمها.

8- اجعل مكان التعلم مريحا

سواء كان فصلا دراسيا أو مجرد مكان صغير للتدريب، يجب أن يتاح للمتدرب التركيز على كل ما يجري، لا أن يجلس على كرسي صلب، ويجهد نفسه ليسمع ما وراء الضوضاء المزعجة.

إذا ما كان متدربك غير مرتاح جسمانيا فلن تحوز انتباهه.

9- كن متحمسا

إذا كنت نشيطا و متحمسا للتدريب، فإن المتدرب سيتحمس مثلك. الحماس كالمرض المعدي ينتقل بالتواصل، وبالمقابل، فإن التخاذل يؤدي إلى التخاذل.

10- استعد جيدا

تأكد من أنك تعرف جيدا ما تود قوله للمتدرب. مثلا:

*هل تريد أن تعلم الموظف كل نظام مسك الدفاتر، أو كيفية تسجيل الأرقام في دفتر الأستاذ فقط؟

*ما مدى معرفة المتدرب الحالية؟

*كم يستطيع أن يتلقى في كل درس؟ (يستطيع العقل الاستيعاب ما دام المتدرب راغبا في الجلوس و قادرا على التركيز.)

*ضع جرعات المعلومات المكثفة في تتابع منطقي.

*جرب نفسك قبل كل جلسة، و على أقل تقدير استعرض المعلومات في ذهنك أو أمام شخص آخر.

*تأكد من وجود كل الأدوات و المواد الضرورية قبل بدء التدريب وأعد المكان بنفسك.

*أعد النظر في المادة التدريبية و المعلومات من وجهة نظرالمتدرب، لا من وجهة نظرك كمدرب.

11- عندما يأتي اليوم الموعود

*دع المتدرب يسترخي. الإنسان المتوتر لا يتعلم أي شيء.

*اشرح و وضح بهدوء ، تذكر كم كان الأمر مربكا عندما بدأت تتدرب أنت على نفس المهارات.

*لا تكن عصبيا، فالعصبية تفسد الدرس.

*دع المتدرب يجرب معك أول مرة، و دعه يجرب بدونك في المرة الثانية.

*احفز المتدرب ماديا ومعنويا.

*صحح الأخطاء فورا. لا تنتظر حتى ينهي المتدرب كل الخطوات. رد الفعل الفوري يعزز عملية التعلم.

*عبر عن إعجابك. لا تكن متعاليا أو فظا أو قاسيا. فالإنسان يكون حساسا لحظة التعلم.

*أعط المتدرب وقتا كافيا ليتمرن، و دعه يكتشف أين يجد العون بمفرده عند اللزوم.

*راقب أداء المتدرب و تأكد من عدم لجوئه إلى أساليب وعادات خاطئة.

الفصل الرابع

حدود و نظام

إن ما نعنيه بالحدود هو معرفة السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في العمل. و ما نعنيه بالنظام هو أسلوب إعطاء الأوامر و كذلك القواعد التي تحدد المسئولية و المطلوب تحديدا من العاملين.

بدون الأسس و الحدود تعم الفوضى، الأمر الذي لن يلقى الترحاب لا من رؤسائك و لا من مرءوسيك.

معظم الناس لا يرتاحون بدون قواعد و أصول. فهي التي تعرفهم بما عليهم أن يفعلوه و متى يفعلونه. و بهذا فلن يضطروا للحدس والتخمين بما يريده المدير. و الأهم من هذا و ذاك أن يعرفوا الفرق بين العمل الرائع من جهة، والعمل الهامشي أو العمل غير المقبول من جهة أخرى.

ابحث عن الموهبة و وظفها

في معظم الأحوال ستجد مواهب مدفونة في بعض الموظفين، وهي مواهب غير واردة في سيرهم الوظيفية أو في ملفاتهم الشخصية. وكما ذكرنا سابقا فإن الناس يحبون أداء ما يتقنون، و بالمقابل فإنهم يجيدون الأعمال التي يحبونها.

في بعض الأحيان لا يدرك الناس أنهم يتمتعون بمواهب خاصة. وهذه واحدة من أهم عطاءاتك كمدير – مساعدة الموظفين على اكتشاف مواهبهم الدفينة.

عالج نقاط ضعفهم

عندما يكون أداء الموظف أقل مما ينبغي فإنــه مـن واجـب المديـر أن يعرف الأسباب. و المهم هنـا هـو معرفـة الأسـباب الحقيقيـة و عـدم الاكتفاء بالأعذار و المظاهر الخارجية.

إذا كانت مشكلة الموظف هي اللامبــالاة، فعليك أن تغـرس فيـه شـيئا من الاعتداد بالنفس.

و إذا كان الخوف هو المشكلة، فعليك أن تغرس فيه الثقة.

أمـا إذا كـانت المشـكلة هـي الإهمـال، فعليــك تقــع مســئولية تعليمــه وتدريبه.

و في كل الأحوال، ركز اهتمامك على أسـباب المشـكلة وليـس علـى أعراضها. و اسأل نفسـك مـا الـذي يمكنـك فعلـه لمسـاعدة الموظـف على إنجاز العمل. و عليك اكتشاف و تنمية نقاط القوة في الموظـف والحذر من مواصلة الحديث عن أخطـاء المـاضي التـي تعكس نقـاط ضعفه السابقة.

الرجل المناسب في المكان المناسب

لتوضيح هذه المسألة دعنا ننظر إلى عدة حالات:

الرجل الاجتماعي يحب العمل مع الآخرين. فإذا ما وضـعت مثل هذا الشخص في مكتب منعزل، فإنك ستواجه مشكلتين – الأولى هي أن العمل لن ينجز، و الثانية أنك ستخسر موهبة حقيقية.

و الرجل الانطوائي يفضل العمل وحيدا. أعـط مثـل هـذا الشـخص مزيدا مــن العمـل الكتـابي والمراسـلات، و دعـه يتعـامل مـع الأرقـام و يقرأ سيلا لا ينقطع من التقارير. أما إذا ما تركته يعمل مع الفريق سيكون مجرد وردة جميلة معلقة على الجدار.

أما العصبيون و ذوو المزاج الحاد فيحتاجون إلى مكاتب مفعمة بالهدوء. ضع هؤلاء في مكاتب مزدحمة وصاخبة ولسوف ينفجرون.

أما الأذكياء و الطموحون فلا يطيقون العمل الروتيني وغير الإبداعي. فهؤلاء أشخاص مبادرون يتفاعلون مع التحديات التي تفصح عن قدراتهم و تزيدهم تفوقا.

إصدار الأوامر

الأمر المباشر

هناك عاملان هامان ينبغي أن تأخذهما بعين الاعتبار عندما تصدر أمرا:

الأول هو : الموقف . هل لديك متسع من الوقت للرقة والدبلوماسية واللطف؟

الثاني هو : الشخص . هل الأمر موجه إلى شخص منتج وأمين أم إلى شخص متقاعس و كسول؟

أبسط أنواع الأوامر هو الأمر المباشر الصريح، كأن تقول للموظف : (افعل هذا لأنني آمرك بذلك !) و مثل هذا الأمر يستخدم في حالات الطوارئ، كأن تقول للموظف: (أطلب الإسعاف).

و لسوف تضطر إلى استخدام الأمر المباشر مع المهملين والكسولين و العنيدين الذين تعوزهم القدرة على التركيز.

الأمر . . الطلب

إذا كان العمل روتينيا وكانت علاقة المدير بالموظف هي الثقة المتبادلة، فإن الطلب هو أفضل أنواع الأوامر.

(هل تتفضل بإنجاز هذا العمل ؟). و هذا يعطي الموظف فرصة لتوضيح الأسباب التي قد تحول دون إنجاز العمل، إذا كانت تلك الأسباب موجودة حقا، و لماذا من الأفضل عدم القيام به. وكمدير قد يجنبك هذا النمط من الأوامر ارتكاب الأخطاء الكبيرة، وفي نفس الوقت يجعل الموظف يظن بأن خيار التنفيذ أو عدم التنفيذ بيده.

إذا صغت طلبك بدقة يمكنك الاطمئنان إلى أن الموظف سوف يدرك أن ما تطلبه منه هو أمر، و أنه لا يملك إلا التنفيذ.

الأمر . . السؤال

عندما ترغب توجيه نقد ضمني أو توضيح الأسلوب الأمثل لأداء عمل ما، أو عندما تريد حث الموظف ليبادر بنفسه وينجز المهمة، عليك استخدام السؤال:

(أليس من الأفضل أن نفعل كذا ؟)

لاحظ أنك تطرح اقتراحا و تطلب رأي الموظف. أما السؤال الأكثر صرامة من الصيغة السابقة فيكون هكذا :

(كيف يجب أن نفعل كذا ؟) أو حتى: (أليس من الضروري أن نفعل كذا . . ؟)

وهذه هي أفضل طرق إلقاء الأوامر على الموظفين المتحفزين والمجتهدين حيث يصبح العمل جهدا جماعيا يشاركون فيه في التخطيط و التفكير و التنفيذ أيضا.

مخاطر الأمر بصيغة السؤال

لا شك في أن الأمر المطروح بصيغة سؤال ينطوي على بعض المخاطر، و مثال ذلك:

1- بعض الموظفين متشككون وسيقلقهم تلقي الأمر بصيغة سؤال.وهم يفترضون أن السؤال - في جوهره - أمر صريح، و من ثم يندفعون إلى تنفيذ المطلوب مهما كانت النتائج.

2- و هناك موظفون يتصيدون الأخطاء وسوف يغتبطون لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها السؤال لمجرد رغبتهم في أن يبدو المدير في مظهر المغفل.

3- و هناك فئة من الموظفين قد تنظر إلى الأمر بصيغة السؤال على أنه علامة ضعف، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب لأنه لم يوضع أصلا في صيغة أمر.

الأمر . . التطوع

يتعلق هذا الأمر بأية مهمة لا يريد أحد أن يقوم بها على الرغم من أهميتها. و هنا يمكن استثارة فضول المتطوع بطرح السؤال التالي:

(من يريد عمل كذا ؟)

أما إذا طرحت أمرا مباشرا لتنفيذ بعض المهام غير المريحة فإن كثيرا من التذمر و الامتعاض سيصدران عن الموظف الذي يكلف بالتنفيذ، حيث سيشعر أنه مستهدف. أما المتطوع فسيضع باعتباره أن مبادرته الإيجابية ستؤتي ثمارها عندما يتذكره المدير في موسم الترقيات.

تحذير : الموظفون التواقون للعمل يميلون للتطوع، لكن ربما يتعرضون للتأنيب من بعض الموظفين المحافظين. مما قد يؤدي إلى بعض الحساسيات التي يجب ملاحظتها ومعالجتها.

إعطاء التفاصيل

الموظفون لا يعلمون الغيب، و ليس بإمكانهم أن يعرفوا كل ما يدور في ذهنك. من ناحية أخرى فأنت لا تريد الإساءة إليهم بإعطائهم كل التفاصيل، وشرح كل صغيرة وكبيرة و كأنهم لا يعرفون شيئا. هناك خط فاصل و دقيق بين احترام الموظفين من ناحية و عدم حرمانهم من المعلومات التي يحتاجونها من ناحية أخرى، و السير على هذا الخط يحتاج إلى معرفة تامة بكفاءة وخبرة كل منهم.

و يمكنك القيام بهذه المهمة بطرح عدد من الأسئلة الملائمة الذكية.

هل أنت بحاجة لأن تقول: من؟

بإمكانك أن تقول : " أحمد، ليتك تستعين بأحدهم ليساعدك على تحليل تكاليف المشروع حتى تستطيع الانتهاء منه يوم غد".

لكن ليس لأحمد سلطة على بقية الموظفين، فيسأل عباس المساعدة وعباس هذا موظف كسول، ثم يطلب العون من عمر الغارق في أعمال أكثر أهمية، و تكون النتيجة أن أحدا لن يهُبَّ لمساعدتهَ.

إن الطريقة المثلى لإعطاء هذا الأمر، هي أن تقول : "يا أحمد، عليك بإبراهيم ليساعدك في تحليل التكاليف حتى تنتهي منها يوم غد".

هل أنت بحاجة لأن تقول : متى؟

أنت تقول : "يا علي، اتصل بإدارة المحاسبة و اسألهم عن الخطأ في فاتورة شركة التدريب و التنمية ".

و علي يعاني من كثرة الأعمال المتراكمة أمامه على المكتب، فينتظر أسبوعا و ربما أكثر من أسبوع قبل أن يتصل بالمحاسبة، و في نفس الوقت يستشيط الموظف المعني في شركة التدريب و التنمية غضبا ويتصل متذمرا من سوء المعاملة والتأخير.

الطريقة الصحيحة للمتابعة تكون هكذا : "علي، اتصل بإدارة المحاسبة حالا و صحح الخطأ في فاتورة شركة التدريب والتنمية."

اعتبارات أخرى

*هل الأمر ضروري ؟ حذار أن تطلب من أحدهم أداء عمل بلا معنى.

*هل تملك السلطة ؟ سوف تعفي نفسك من الإحراج إذا لم تتجاوز صلاحياتك سواء بالنسبة لمن تأمره، أو بالنسبة لطبيعة الأمر ذاته. و بمعنى آخر، لا تطلب المستحيل.

*ادخل في صلب الموضوع. لا تلق خطابا حماسيا ولا تخفِ الأمر في كثير من الكلام الهامشي، و إلا فإن الموظف لن يتذكر بأنك قد وجهت له أمرا صريحا خلال تلك الخطبة العصماء.

*جرب هذه الصفات الخمس. اجعل الأمر : واضحا، كاملا موجزا، و دقيقا، وكن واثقا من نفسك.

*أكتب توجيهاتك و أوامرك. إذا كان الأمر معقدا أو طويلا، أكتبه بوضوح.

المتابعة

و هذا يحتاج إلى فهم عميق و إدراك تام لكل إمكانات الموظف.

إذا تابعت بالتفصيل كل أمر تطلبه، فإنك تظهر عدم احترامك للموظف و عدم ثقتك به. و سوف يشعر بالإهانة.

من ناحية أخرى، إذا ظننت أن الموظف لم يفهم تماما ما طلبت منه فتابعه للتأكد من أن المهمة قد أنجزت على أكمل وجه. وهذا يتعلق أساسا بدورك كمعلم وكمدير مسئول.

عندما يخفق الموظفون ...

إذا لم يقم الموظف بما أمر به، عليك أن تشعره بأنه مقصر، و أنك عارف بكل ما يجري، وإلا فإنه سيتمادى ظنا منه بأنك ضعيف. وفي موقف كهذا عليك أن تعطي الموظف مذكرة تأديبية تؤنبه فيها، و إذا لم تفعل، فإنك لم تقم بواجبك.

*اجمع كل الحقائق. تأكد من أنك تعرف كل ما يتعلق بتقصير الموظف قبل أن توجه له اللوم.

*جهز نفسك للموقف. قرر سلفا ما تريد قوله، والطريقة التي ستوجه بها اللوم.

*ابدأ بسؤال الموظف لماذا لم يؤد المطلوب، أو لماذا ارتكب الخطأ. فقد تكون لديه أسبابه.

*أنّب الموظف على انفراد. فلا بد من المحافظة على كرامته واحترامه. إن مساءلة الموظف على انفراد تعفيه من الإحراج أمام زملائه و تساعده على الاعتراف بخطئه.

*حاول أن يكون الجزاء من جنس العمل، و يمكنك التذمر من الموظف و من المشكلة، و لكن مع استخدام الأسلوب المناسب لطبيعة الموظف أو المشكلة، فالموظف الحساس قد يرد بعنف على أي نقد صريح، أما الموظف المهمل و الشرس فإنه يحتاج إلى تقريع شديد ولوم مفرط.

*إذا كان ذلك مناسبا، استخدم النقد المبطن، و ذلك من خلال أسلوب الترغيب والترهيب.

*لا تفقد شعورك أبدا. عبر عن استيائك بقوة، و لكن بهدوء و ليس بانفعال.

*وجه النقد لما فعله الموظف، و ليس له شخصيا.

*حاول أن تستدرج الموظف ليعترف بخطئه، ثم انه الحوار بسرعة.

*لا تلجأ إلى التهديد المباشر. دع الموظف يفهم بأن الأمر قد انتهى، و لكن تكرار مثل هذا الخطأ مستقبلا سيؤخذ بجدية تامة وسيعالج بصرامة.

*احرص على إنهاء جلسة التأنيب بطريقة ودية، وانتهز أقرب فرصة ملائمة لتفتح حوارا مع نفس الموظف ودعه يستنتج بأنك لم تعد غاضبا، و أن ثقتك به لم تزل في محلها.

الحوافز و الدوافع

إن أقصى ما يتمناه المدير هو أن يعمل الموظفون بجد وتفان دون أي رقيب خارجي. و بهذا يشعر الموظفون بأهميتهم و كينونتهم ويعطون الشركة كل ما يستطيعون.

و أنت مسئول كمدير عن إيجاد روح التعاون البناء.

و لكنك ستصادف بعض الموظفين الذين لن يصبحوا جزءا من الفريق، والذين لن يتمتعوا كالآخرين بمعنويات عالية. وقد يكون عليك أن تمنحهم الفرصة، و تختبرهم، و قد تجد نفسك مضطرا لفصلهم من العمل. و مثل هذا الأمر يجب أن يتم بحرص شديد و احترام كبير للموظف و مشاعره الشخصية.

التأديب

لا ينبغي اللجوء للعقاب و التهديد إلا نادرا، وعندما يزيد الأمر عن الحد أو يوشك. وتذكر دائما أن الموظفين يملكون من وسائل الرد والهجوم المضاد بقدر ما تملك من وسائل العقاب والتأديب. فالعقاب الصارم يستثير أسوأ ما في الناس. فهو يشعرهم بالخوف و يثير غضبهم، و هذه أحاسيس تؤثر على الأداء و تقلل من كفاءة الموظف.

إن أكثر ما يقتل الحافز لدى الموظف هو تناقض المدير في تطبيق القوانين، أو عندما يتساهل المدير و يترك للموظفين فرصة للتخاذل

وقلة الإنتاج. و في مثل هذه الأحوال يفقد الموظف احترامه لنفسه وللمدير و للشركة.

و كل ما تحتاجه هو الحب و الاهتمام. فعندما يقدر المدير موظفيه وعندما يضع مصلحتهم و سعادتهم نصب عينيه، وعندما يحترمهم كأفراد ويعاملهم كأخوة، فلن تكون هناك حاجة للعقاب و التأديب.

أفكار حول معاملة الناس

* كن قدوة حسنة. فلا تتوقع أن يلتزم الموظفون بالأنظمة إذا لم تلتزم بها أنت.

* عامل الموظفين كأفراد لكل منهم خصوصيته. فلا يوجد اثنان متشابهان تماما.

* كن عادلا. واحذر أن تفضل موظفا على آخر مهما كانت الأسباب.

* عامل الموظفين على أنهم منتمون. فالتواصل التلقائي بين الموظفين يدفع بهم إلى قمة العطاء بفعل روح الفريق وشعور الانتماء إلى الجماعة .

* لا تبخل عليهم بالمعلومات. علمهم كل ما يحتاجونه لأداء العمل فضلا عن إفهامهم كيف يساهم عملهم في خدمة المنظمة ككل. أما الإشاعات فتعامل معها فورا و لا تترك لها فرصة كي تستشري.

* سلطتك عند الضرورة فقط. فلست بحاجة لإثارة الإعجاب بما تملكه من صلاحيات.

* فوض كثيرا من سلطاتك. دع مرءوسيك يتحملون المسئولية ويزيحون بعض الأعباء عن كاهلك.

أفكار أخرى

- تجاوب مع الموظفين بشكل مناسب. لا تنفعل لصغائر الأمور ولا تتجاهل عظائم الأمور.
- ثق بالموظفين. توقع منهم الأفضل (و تسامح مع بعض الإخفاقات التي قد تقع من آن لآخر).
- تأكد أن موظفيك مدربون. لا تتوقع منهم أن يعملوا بكفاءة ما لم يدربوا جيدا.
- اعترف بأخطائك. فالموظفون سيكتشفون الأخطاء لا محالة، وما إنكار الأخطاء سوى اعتراف بالضعف.
- كن مخلصا، فالولاء يستتبع الولاء. و (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى) ودائما يكون الجزاء من جنس العمل.
- لا تدع مرءوسيك للكسل. جهز أعمالا تشغلهم وقت الراحة وفي أيام الركود، و كذلك في أيام الانشغال و الذروة.

الفصل الخامس

بناء الفريق

إذا كان جوهر عمل المدير هو إنجاز العمل، فإن كيفية الإنجاز تأتي من خلال بناء الفريق المناسب لأداء ذلك العمل.

قد يكون جمع عدد كبير من الناس للعمل معا من أصعب المهام التي يواجهها المدير و أكثرها استثارة لأعصابه.

فالناس لا يرون عادة أن عليهم التضحية بحياتهم من أجل الشركة أو أن يندمجوا تماما بكل أنشطتها. و لكن بإمكان القائد الجيد أن يكسب احترام هؤلاء الناس و أن يحولهم إلى فريق متكامل و منتج.

و هناك عاطفتان تتجاذبان الناس في هذا الإطار:

*فهم بحاجة لأن يشعروا بأنهم جزء من كل. و هذا الشعور يعطيهم الأمان الاجتماعي، و نوعا من الانتماء والحب.

*كما أنهم بحاجة لأن يشعروا بخصوصيتهم. فهم يريدون أن يُحترموا لذواتهم و أن يَشعروا بالتميز.

حينما تغيب روح الفريق

لا شك في أن التنافس أمر طبيعي. كل الطموحين يتنافسون ليلفتوا الأنظار، و للارتقاء خطوة أخرى في السلم الوظيفي. ولكن الغيرة و العدوانية و الحساسية هي من السلبيات التي قد تصاحب المنافسة الشريفة، و يعاني عمل الجماعة بشدة عندما يتنافس الموظفون بصورة فردية بدلا من التنافس الإيجابي في إطار الفريق.

و من أبرز ظاهرات التنافس السلبي ما يلي:

*التعامل مع استفسارات الإدارات الشقيقة بلا اكتراث أو مسئولية.

*تبدأ عبارة " هذه ليست اختصاصاتي " تتردد بكثرة.

*يتحول الحوار و النقاش إلى همسات، و ربما إلى دسائس لا علاقة لها بالعمل.

*ترتفع معدلات التغيب عن العمل.

*تتجهم الوجوه و تعبس بدلا من أن تنشرح و تبتسم.

*تتوتر الأصوات و تحتد.

*يعامل العميل و كأنه معوق للعمل بدلا من أن يكون جزءا من العمل.

*تتزايد الاستقالات والاقالات.

لماذا ينضم الناس إلى الجماعات ؟

الجماعة تمنح أفرادها مكافآت معنوية و مادية. وكلما لبت الجماعة احتياجات الأفراد، كلما كانت أقوى و عاشت أطول.

*الأمان: الجماعة كيان يشعر فيه أعضاؤها بالأمن والرعاية.

*الانتماء: الجماعة تمنحهم الهوية.

*الفردية: الجماعة تقدر و تعزز.الفروق التي تميز الأعضاء.

*الاعتزاز: الأعضاء يشتركون في الإنجاز و التباهي.

*التقدير: الآخرون يحترمون الجماعة و ينظرون إليها ككيان قوي وهذا لا يتسنى لكل فرد من أفراد الجماعة على حدة.

المدير الناجح يعرف كيف يبني الجماعات ويحافظ عليها.

التغلب على مقاومة التغيير

الناس بطبيعتهم يكرهون التغيير ما لم تكن نتائجه واضحة ويمكن ترجمته إلى أرقام و تحسينات سريعة في ظروف العمل. و على أقل تقدير قد يبدو التغيير مخيفا و مربكا، و يجهد الإنسان المتفائل نفسه لكي يتلمس في التغيير شيئا مفيدا، أما المتشائم فيتوجس خيفة من كل محاولة للتطور.

*دع الموظفين يساهمون في التغيير. فالناس يساندون أفكارهم و مساهماتهم.

*خذ بعين الاعتبار كيف سينظرون إلى التغيير في بادئ الأمر.

*زودهم بكثير من الملاحظات المبكرة بحيث تبدو الفكرة مألوفة فيما بعد.

*قم بإحداث التغييرات المتتالية ببطء شديد و في خطوات محدودة و لكن متلاحقة.

*كن حذرا في توقيت التغيير; فقد يكون إحداث تغييرين في نفس الوقت أسوأ أربع مرات من إجراء تغيير واحد.

توزيع العمل بالعدل

في أغلب الأحيان لا يوزع المديرون العمل بالتساوي لمجرد أن بعض الموظفين أكفأ من بعض. فقد يقول المدير : " أعط هذا العمل لـ محمد فسوف ينجزه بسرعة وعلى أكمل وجه. أما إذا أعطيته لـ عادل فلن ينجزه في أسبوع و سوف يسألني عشرة أسئلة و قد أضطر لمراجعة العمل بنفسي"

وبهذا يأخذ محمد كل العمل حتى يهلك ويبقى عادل عاطلا فيتفرغ لإزعاج زملائه. إن تدريب عادل هو الحل، فالتدريب طريق ممهد لتحقيق العدالة.

المحاباة و الترخص

لقد سبق وأن أشرنا إلى مخاطر تفضيل بعض الموظفين على بعض. فمما لا شك فيه أنه مدمر لروح الفريق.

المدير الجيد يرسم خطا أحمر فاصلا بين الصداقة والترخص. فبالإمكان توطيد الصداقة مع الجميع دون استثناء. أما الترخص فقد يعني علاقات خاصة – ظاهرة أو خفية – تقضي على كل مظهر من مظاهر التجرد و تقضي على كل الأصول.

إذا أردت أن تحظى باحترام الموظفين، أحذر أن يشاهدوك خارجا عن طورك.

القدوة الحسنة

إذا أردت أن تهز ثقة أحد الموظفين بك، فما عليك إلا أن تكرهه على الالتزام بأنظمة لا تتفك أنت نفسك تخالفها. احضر إلى العمل متأخرا، غادر العمل قبل انتهاء الدوام، تناول غداءك في ساعتين بدلا من ساعة، و استخدم هاتف العمل لمكالماتك الشخصية. إنك بهذا العمل تضرب مثالا سيئا لموظفيك. والكبار مثل الأطفال، ماهرون جدا في التقليد والتقاط العادات السيئة.

و لكن هذا لا يعني أنه ليس من حقك أن تحضر متأخرا إذا عملت في الليلة السابقة حتى الثانية صباحا، و لكن عليك أن تمنح الموظف نفس الحق، أليس كذلك ؟

المشاركة في النجاح

ينسب المدير الجيد الفضل لصاحبه. و المدير الممتاز ينسب النجاح للفريق كله حتى و إن كانوا وحدهم وراء ذلك النجاح.

المديرون الذين يسرقون الأفكار و ينسبونها لأنفسهم لا ينجحون إلا في خلق الأعداء، و قطع سيل الأفكار الخلاقة، وإقامة الحواجز أمام ابتكارات الموظفين.

معالجة المشكلات الشخصية

إذا كنت مديرا عطوفا فإنك ستصبح بمثابة الأب أو الأم لبعض الموظفين الذين قد يسألونك المساعدة في حل مشكلاتهم الشخصية. حتى و إن لم يجهروا بالشكوى و لم يذرفوا الدموع أمامك، فقد تلمس بنفسك أن شيئا ما يربك أعمالهم.

و لكن، مهما يكن الموقف صعبا، احذر أن تنصح موظفا بالكيفية التي يعالج بها مشكلته. إذا جاءت نصيحتك في مكانها، فإن الفضل لن ينسب لك. أما إذا لم تكن النصيحة في مكانها، فإن الخطأ سيكون خطأك وحدك.

عليك إذا أن تهز رأسك أمام الموظف بتعاطف و حزن ظاهرين ثم ابدِ بعض الملاحظات العامة. و قد يكون من الأجدى أن لا تطرح أية أسئلة، فحتى الأسئلة قد تبدو استفزازية و محرجة. إن الهدف من إبداء التعاطف هنا لا يتجاوز محاولة إنهاء حالة التوتر و تجفيف الدموع. فإذا ما بدت المشكلة حادة ومستعصية انصح الموظف بمراجعة استشاريين متخصصين في حل هذا النوع من المشكلات.

التعاون الصاعد

أن تعرف كيف تدير مديرك، أمر لا يقل أهمية عن معرفتك كيف تدير موظفيك. بإمكانك – بقليل من الحنكة – أن تجعله عونا لك، و بإمكانك – بقليل من الإهمال – أن تجعله خصمك.

و هناك قاعدة ذهبية يمكن تطبيقها في الاتجاهين. كن بالنسبة لمديرك كما تريد أن يكون مساعدوك بالنسبة لك.

*كن مخلصا. و كن شخصا يعتمد عليه.

*لا تكن إمعة و لا تكن مشاكسا. فالإمعة الذي لا يُسمِع مديره إلا كلمة (نعم) لا خير فيه ولا لزوم له. و المشاكس الذي لا يُسمِع مديره إلا كلمة (لا) يثير السخط

*لا تحاول أن تكون مديرا فوق مديرك. قدم اقتراحاتك بذكاء. فليس من حقك أن تأمره مباشرة و لكن بإمكانك القول : " ألا ترى سعادتك أنها قد تكون فكرة صائبة لو أننا ..."

*اخبر مديرك بكل شيء. فلا شيء يزعج المدير أكثر من أن يتلقى الأخبار من مصادر خارجية. أطلعه على المشكلات الشخصية، وموقف كل مشروع، والتعديلات المقترحة والميزانيات المطلوبة، و كل المسائل الهامة الأخرى. أطلعه على المشكلات في وقت مبكر و حاول أن تكون جاهزا ببعض الحلول المقبولة.

*قدم للمدير عملا متكاملا. حاول أن يكون مشروع الاقتراح أقرب ما يكون إلى الكمال، حتى و إن كان سيراجعه و يغيره جملة و تفصيلا. فهو لن يكون مستعدا لتلقي توضيحاتك وتعليقاتك حول كل خطوة. و افرض جدلا أنك أنت المدير، هل تضحي بسمعتك من أجل عمل غير مكتمل قدمه أحد مساعديك.

*أخيرا، وليس آخرا، تذكر أن مديرك أيضا، يحاول أن يكوّن فريقا فعالا.

التعاون الجانبي

التعامل المثالي مع زملائك من أصعب المهام التي ستواجهك كمدير. فهؤلاء هم الذين ينافسونك على الترقيات والزيادات ولكنهم في نفس الوقت يشكلون معك، فريق العمل الكفء الذي يساند مديرك.

*حاول أن توجد فاصلا واضحا بين سلطاتك و سلطات زملائك. إن تشابك و تداخل المهام من أخطر الأمور. حتى و إن لم يقم المدير بفصل صلاحيتك عن صلاحيات أندادك، فعليك أن تحاول ذلك بنفسك.

*لا تتهرب من المسئولية. و إذا ما أخطأ أحد موظفيك، تحمل الخطأ أنت.

*كن حذرا عندما تعير موظفيك أو تستعير موظفين من الإدارات الشقيقة. لا ترسل الكسالى و أشباه العاطلين، فسوف يظن زملاؤك أن جميع موظفيك على هذه الشاكلة، وسوف يرسلون لك من نفس الفصيلة.

احترم التسلسل الإداري

ينطبق هذا على التسلسل الإداري التنازلي (من القمة إلى القاعدة) مثلما ينطبق على التسلسل التصاعدي (من القاعدة إلى القمة).

فعليك ألا تتجاوز مديرك المباشر بدون سبب وجيه. وبالمقابل، فإنه من واجب المدير أن لا يلغي أمرا أصدره أحد مساعديه إلا عند الضرورة القصوى. أولا، قد يكون هناك مبرر منطقي أجبر المساعد على إصدار الأمر. ثانيا، إن المساعد سيحبط ويحرج و يفقد سلطته و مصداقيته أمام موظفيه، مما يؤثر على تكاتف الفريق الذي بذلت جهودا مضنية لبنائه.

على المدير ألا يلغي أمرا أصدره أحد مساعديه حتى وإن كلفه ذلك بضع ساعات من العمل الإضافي.

تفويض الاختصاصات

ليس أنفع لبناء الفريق من التفويض الصحيح للاختصاصات. وكالمعتاد، ينبغي أن يتم التفويض باعتدال وحرص، على أن يسمح للموظفين باتخاذ القرارات، و التعامل مع مشكلاتهم بأنفسهم، وأن يقترحوا التغييرات و يطبقوها، مع إزاحة كثير من الأعباء عن كاهل المدير و إعطاء الموظفين شعورا بالمشاركة والفاعلية لا يمكن تحقيقه بطريقة أخرى.

وهنا ينبغي تفويض كل المهام والقرارات الإجرائية والروتينية.

وما نعنيه بهذا هو أن جميع الوظائف والأسئلة المتكررة والتي يمكن تنميطها يجب أن يقوم بها موظفون آخرون غير المدير.وما على المدير إلا أن يقر الإجراء في المرة الأولى ومن ثم يترك شخصا آخر يتابع التنفيذ.

و هذا صحيح أيضا حتى و إن كان يعني قيام شخص آخر غير المدير بتمثيل الفريق أمام كبار المسئولين في السلم الإداري.

تفويض السلطة

إن أكبر تذمر يبديه الموظفون بجميع فئاتهم هو قيام المدير بتفويض الاختصاصات دون أن يفوض السلطة المناسبة لأداء تلك الاختصاصات.

لماذا يفعل المديرون هذا ؟ الإجابة ببساطة : لأنهم يخافون أن يفلت الزمام من أيديهم و أن يفقدوا السيطرة على الأمور.

إنهم يدركون أنه ليس بإمكانهم عمل كل شيء بأنفسهم، و أن الموظفين بحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، و أن عليهم

أن يفوضوا لإذكاء روح الفريق و رفع المعنويات، و أن عليهم تسريع العمل حتى لا يكونوا عنق الزجاجة في الشركة. لكنهم في نفس الوقت يخشون فقدان نفوذهم من جراء تفويض السلطة.

تفويض العمل من الأعلى إلى الأسفل. إذا ما وجدت مديرا على مستوى الإدارة المتوسطة لا يفوض بما فيه الكفاية فإنه يمكنك الجزم بأن هناك مديرين يعملون تحت إمرته يقلدونه ولا يفوضون بما فيه الكفاية أيضا.

عندما يحدث هذا، يصبح من المحتم أن يتدخل مدير من مستوى أعلى و ينبه المدير المتوسط إلى ما يحدث من حوله.

تبرير ما يحدث

خطأ شائع آخر يرتكبه المديرون عندما يحجبون الحقائق عن الموظفين. وكأن الموظفين مجرد عمال ينظفون سطح السفينة دون أن يعرفوا وجهتها. ومرة أخرى، فإننا هنا أمام مشكلة تتعلق بخوف المدير. فهو هنا يرتكز على المعلومات كأساس للنفوذ و يرى مشاركة زملائه بالمعلومات انتقاصا من نفوذه.

والحل هو قليل من التوجيه والضغط من أعلى. كأن يسأله مديره :"هل أطلعت موظفيك على هذا الأمر؟" فيوحي إليه بأن بث المعلومات الصحيحة يعتبر جزءا لا يتجزأ من عمله.
بالنسبة للقرارات الهامة التي تمس موظفين عديدين فإن حلا مباشرا يمكن أن يأتي عن طريق توزيع مذكرة عاجلة على مستوى الشركة أو الاتصال بالموظفين شخصيا واحدا تلو الآخر أو من خلال الاجتماعات. ولكن الأساس هنا هو سرعة الاتصال وكفاءته. فلا تترك عجلة الشائعات تدور حاملا نسخة مشوهة من الخبر قبل يومين من توزيع مذكرة بالخبر نفسه.

الفصل السادس

مواجهة التذمرات

لا بد أن تكون للموظفين مشاكل و تذمرات و شكاوى ولحظات غضب، و إنه من أساسيات عمل المدير أن يعالج كل هذه الحالات.

قد يكون من السهل تجاهل التذمرات لأنها تبدو مضيعة للوقت وطفولية وتافهة. ولكن تذكر، أن الشكاوى هامة بالنسبة للموظفين حتى وإن بدت على عكس ذلك بالنسبة لك، لذا يجب معاملتها بجدية.

ومما يثير العجب حقا أن الموظفين لا يستقيلون بسبب المشكلات التي تواجههم، بل بسبب عدم الاستماع لشكاواهم والاستجابة لمطالبهم.

هل ترى الفرق؟ فليس عليك أن تحل المشكلة في كل مرة، بل عليك الإصغاء جيدا و التعبير عن اهتمامك بالموظف ومشكلته.

بعض الشركات تضع إجراءات إدارية لمعالجة التذمرات، ولكن التذمرات لا تعالج بواسطة الإجراءات، بل تعالج بواسطة المديرين.

المتذمرون ليسوا عاقين

من الخطأ أن تفترض أن كل موظف يشتكي من أمر ما، يكره الشركة أو الإدارة أو يكرهك أنت. فلا شيء يجافي الحقيقة مثل هذا الافتراض.

فمن الممكن أن يقدم لك المتذمر خدمة جليلة بإطلاعك على وضع يعاني منه الآخرون بصمت مطبق.

إن المعاناة الصامتة ما هي إلا حامض مركز يحرق المعدة ويدمر الطاقة الإنتاجية. وهكذا، فإن التذمرات تستحق منك الامتنان والاعتراف بالجميل و ليس الانتقام.

ما هو التذمر ؟

إنه أي شيء يضايق الموظف أو يجعل عمله صعبا وغير ممتع. ونستعرض فيما يلي أهم المجالات التي قد يشتكي منها الموظفون:

الرواتب: قد يكون راتب الموظف غير كاف، وقد يعمل الموظف في العطل الرسمية بدون أجر. و مثل هذه الشكوى خطرة جدا. حذار ثم حذار أن تتعامل مع راتب الموظف بعشوائية وبدون ضوابط.

ظروف العمل: وهذه قد تمثل أكبر نسبة من الشكاوى. و هي تتراوح بين طلب الحصول على كرسي مريح و بين الشكوى من خط إنتاج سريع إلى درجة مهلكة.

العلاقات داخل القسم: وهذه في العادة تنتج عن اختلاف طبائع الأفراد. و من الصعب معالجتها لأنها في الأغلب تتضمن تذمرين من طرفين مختلفين، بحيث يمثل كل طرف وجهة نظر خاصة.

العلاقات مع الأقسام الأخرى : و هذه قد تكون صراعا مع شخص معين في إدارة أخرى أو ناتجة عن مشكلة إجرائية.

كيف تعالج التذمرات؟

*حاول أن تتوقع المشكلات و تجنب خلق أوضاع تؤدي إلى تأجيج الشكاوى. و لكي تنجح في هذا عليك أن تضع نفسك مكان الموظفين وأن تنظر للأمر من وجهة نظرهم.

*استقبل الشاكي بالترحاب. إن لم يكن باستطاعتك تخصيص الوقت الكافي للموظف، حدد موعدا مناسبا لك و له.

*استمع أولا. لا ترفض الشكوى فورا – لأن هذا يتناقض مع حق الموظف في التظلم. في ظاهر الأمر فإن الموظف يأتي إليك لتتخذ قرارا فوريا، و لكن مجرد الإصغاء له بعناية قد يكون كافيا.

*استمع إلى وجهتي النظر. إذا كان التذمر ينال موظفا آخر أو إدارة أخرى فاحرص على الاستماع لوجهة النظر الأخرى.

*- إذا قررت أن تفعل شيئا، فافعل ذلك فورا. و إذا قررت أن لا تفعل شيئا، وضح للموظف أسباب ذلك. على أقل تقدير، فإن الموظف يريد أن يشعر بأن مشكلته محل للاهتمام ولكن الانتظار الطويل قد يفقد الرد قيمته و مدلوله.

عندما لا تستطيع حل المشكلة...

قد لا يكون بإمكانك أن تزيل أسباب الشكوى لأنها تتعلق بمسألة تخص سلطة أعلى أو لأنها تتعارض مع سياسة الشركة. هنا ترفع المشكلة إلى الإدارة العليا أو إلى شخص أو مكتب متخصص في تلقي الشكاوى و معالجتها. وهنا تصبح الشكوى شكواك. لأنك أصبحت القناة التي تمر منها الشكوى إلى مديرك، أو إلى مدير مديرك.

إذا كانت الشكوى ضدك

هذا يتطلب منك كثيرا من الصبر وضبط النفس. ولا بد أن تكون هناك أنظمة دقيقة تسمح للموظف بتجاوز مديره المباشر وتقديم الشكوى. وقد تكون هذه الآليات بسيطة مثل مجرد أن تسمح أنت بنفسك للموظف بتقديم شكواه. ولكن عليك أن تخبر مديرك سلفا بأنه سيتلقى شكوى ضدك، ثم لخص له الموقف بأمانة وتراجع تاركا له موضوعية اتخاذ القرار.

أما إذا كنت أنت المدير الأول فعليك أن تقدر موقف المدير المسئول أمامك والذي تم تجاوزه و أن تنتصر له قدر الإمكان. أما إذا كان الحق واضحا في الشكوى و كان مساعدك مخطئا، فعليك أن تتقدم

و تصدر أوامرك الصريحة بإعادة الحق إلى نصابه، وربما تضطر إلى إجراء تغيير من نوع ما.

الفصل السابع

كيف تعين الموظفين؟

يوجد في معظم الشركات قسم لشئون العاملين يتولى غربلة طلبات التوظيف، ولكن يجب أن تدرك أنهم لن يستطيعوا القيام بذلك ما لم تزودهم بمعلومات كافية تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.

إنها عملية توازن ليس إلا. أنت تريد أن يحضروا لك مرشحا جيدا حتى و إن لم يملك الخبرة والدرجات العلمية التي تبدو ضرورية وبالمقابل فإنك لا تريد إهدار وقتك في مقابلة عدد كبير من المرشحين عير الملائمين للوظيفة.

وهكذا فإن مسئولية اختيار الموظفين الجيدين تقع أولا وأخيرا على عاتقك.

لا شك أن إدارة شئون العاملين مسئولة عن تقديم مرشحين يحملون مناسبين، لكن أنت فقط الذي يستطيع أن يقرر إذا ما كان التوافق ممكنا بيت أطراف فريق العمل الثلاثة: أنت، المرشح الجديد، وباقي موظفي الشركة.

الخبرة

هناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها:

عدم الاستقرار الوظيفي: فوجود أكثر من وظيفة في سيرة الموظف خلال سنة واحدة يجب أن يثير في مخيلتك تحفظات عديدة، وقد يكون من الأفضل أن توظف شخصا احتفظ بكل عمل من أعماله السابقة عامين أو ثلاثة على الأقل.

- الأوصاف المبالغ فيها للإنجازات السابقة: عليك أن تحقق من أن الإنجازات التي قدمها المشرح في سيرته الذاتية حقيقية وغير مبالغ فيها.

- المسميات الغامضة: قد يذكر لك المرشح مراكز وظيفية سابقة لا تستطيع تحديدها بدقة، اسأله عن واجبات ذلك المركز، ولا تفترض أن مسميات الوظائف في شركات أخرى لها نفس مدلولها في شركتك.

- الرواتب السابقة: قد تكون الرواتب أكثر تعبيرا عن طبيعة الوظائف والمسئوليات السابقة من اسم الوظيفة، رغم أن لكل قطاع أعمال ولكل صناعة مستويات متباينة من فئات الرواتب والمكافآت.

وتذكر أيضا، وحسب طبيعة الوظيفة، أن الخبرة ليست ضرورية دائما وقد تكون الخبرات السابقة معوقة للموظف الجديد إذا كنت تنوي تدريبه على نمط خاص جدا من الأداء.

الذكاء و التعليم

ضع الرجل المناسب في المكان المناسب. إذا ما وضعت موظفا عالي التأهيل في وظائف دنيا فسوف يكون لديك قليل من الموظفين الراضين و كثير من الاستقالات. بالمقابل، لا تضع أشخاصا غير مؤهلين في وظائف حساسة، فهولاء لن يستطيعوا مهما بذلوا من جهد و مهما تلقوا من تدريب، أداء العمل بصورة مرضية. إنك بهذا تسلمهم للفشل وتسلم نفسك للإحباط.

إن ما نتعلمه من الكتب نادرا ما يمكن تطبيقه مباشرة في العمل وقد يعطي المرشح اقتناعا زائفا بإمكاناته العملية. و قد يكون الحس الفطري و الرغبة في التعلم أكثر قيمة من التعليم الرسمي.

المظهر

لك أن تتوقع مجيء أي مرشح للمقابلة الشخصية بمظهر لائق، وهذا مؤشر إيجابي على اعتزاز المرء بنفسه و على أن عمله سيكون متقنا و متكاملا أيضا.

فإذا لم يأت للمقابلة بمظهر مقنع فإنه بالتأكيد لن يظهر بصورة أحسن عندما يباشر العمل.

بالمقابل، لا يمكنك الافتراض بأنه سيحافظ على أناقته خلال العمل لمجرد حضوره للمقابلة الشخصية متأنقا و كأنه أحد مندوبي مبيعات شركة اي بي إم أو كأنه أحد موظفي والت ديزني.

المقدرة على التكيف

قد لا تكون قد فكرت بهذه الصفة من قبل مع أنها من أهم صفات الشخصية الإيجابية. إن التحجر و الجمود من أصعب المشكلات التي يمكن التعامل معها و ذلك لأنها لا تترك مكانا للنمو و التطور والتطلع إلى الأفضل.

الشخصية

ليس حتميا أن توظف أشخاصا سبق لهم الفوز بلقب الرجل المثالي ولكن:

- هل الشخص لبق، و متزن و واثق بنفسه ؟
- هل هو من النوع الذي يسهل التعامل معه ؟
- هل يبدو قابلا للتوافق مع بقية أعضاء الفريق ؟
- هل هو انطوائي أم أنه اجتماعي يحب الآخرين ؟

حاول أن تطرح أسئلة لا يحتمل أن يكون المرشح قد تهيأ لها. خذ عدم الراحة والقلق بعين الاعتبار، ففي بعض الحالات قد يكون القلق مؤشرا على الاهتمام والجدية، وفي حالات أكثر قد يكون من النوع العصابي السالب.

العمر و النوع و اعتبارات أخرى

ضع هذه الصفات في ذيل القائمة و خذها في الاعتبار لأسباب موضوعية و أخرى قانونية. ففي يومنا هذا احتلت المرأة وكذلك الشباب مناصب متميزة لم نكن نسمع بها قبل عشر سنين.

كذلك كبار السن، فقد بدأوا العودة لسوق العمل ليثبتوا أنهم مرغوبون و مطلوبون بصورة كبيرة. فإنهم من حيث المبدأ أنضج و أكثر استقرارا و أقل تعرضا للحوادث و أقل تغيبا ولا يغيرون وظائفهم بسهولة.

و من الناحية الأخلاقية فإنه لا يصح التفريق بين الموظفين بناء على اللون أو العمر أو الجنس أو الأصل. بل ينبغي أن تكون الكفاءة هي الفيصل.

الفصل الثامن

طرق المقابلة الشخصية

أنت على وشك اتخاذ قرار ربما تتأثر بنتائجه لسنين قادمة. فلا تأخذ الأمر ببساطة. إن مقابلة أي مرشح جديد تتطلب استعدادا واهتماما كبيرين.

- ضع نصب عينيك طبيعة الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها.
- اقرأ سيرة المرشح المكتوبة بعناية فائقة. سيساعدك هذا على استغلال الوقت بصورة أفضل.
- حدد الأسئلة التي ستطرحها. و إذا لم تفعل فإن المرشح قد يأخذ زمام المبادرة و يبدأ بطرح الأسئلة فيوقعك في الحرج.
- *تهيأ للمقابلة جسديا و نفسيا. إذا كنت متعبا أو متوترا فلن تفي المرشح حقه.
- احرص على أن تعطي المرشح كل انتباهك. إن اختيار المرشح الأفضل من القرارات الحساسة التي عليك اتخاذها. لذا عليك التفرغ الكامل و التخلص من المكالمات و أية مقاطعة أو إزعاج أخرى:
- اختر مكانا يوفر الهدوء و الخصوصية و الراحة التامة لك وللمرشح.

موقفك

- كن متجردا. دع أهواءك الشخصية جانبا. فإن الانطباعات الأولى تمليها الأهواء الذاتية و قد تكون بعيدة عن الصواب.
- تأكد من أن المرشح يعرف اسمك و وظيفتك.

- خاطب المرشح باسمه طوال المقابلة و منذ البداية.
- اعتبر المرشح شخصا متميزا يمكنك أن تتعلم منه شيئا. وعلى أقل تقدير اعتبره ضيفا لا مجرد باحث عن عمل. و طبق المبدأ القائل: " كل شخص ألقاه يفضلني بشيء واحد على الأقل، و لهذا فأنا أتعلم منه "
- أوجد أرضية مشتركة، أو موضوعا تلتقي فيه اهتماماتك باهتمامات المرشح. هذا يعزز ثقة المرشح ويشجعه على البوح بمكنونات نفسه بلا تردد.
- ابتسم و كن ودودا. فإن المرشح الوجل لن يستطيع الإفضاء بنقاط قوته.
- عامل المرشح بمثل ما تريد أن تعامل به لو كنت مكانه.

قل الحقيقة

عليك أن تتأكد من أن المرشح يعرف جميع الحقائق عن الوظيفة والعمل و أنه يعيها تماما.

- راجع مع المرشح كل مميزات الوظيفة و سلبياتها. وهذا يشتمل على متطلبات الوظيفة و ساعات الدوام وظروف العمل والسلامة المهنية و فرص الترقية وامتيازات الوظيفة والراتب و طريقة الدفع.
- تكلم برويّة و وضوح. تأكد من أنه يستوعب كل ما تقول. إن هذا موقف صعب بالنسبة للطرف الآخر وقد يكون من الصعب الإلمام بكل حيثياته.
- لا تقطع عهودا قد تعجز عن الوفاء بها. لا تبالغ في الحديث عن فرص الارتقاء الوظيفي. فإذا لم تتحق وعودك فإن الموظف سيصاب بالإحباط و الامتعاض.

الأسئلة

احرص على أن يتكلم المرشح أكثر منك. تذكر، أنك أنت الذي تقابله و ليس العكس. إن المرشح الذكي قد يدفعك لتتكلم عن نفسك بلا انقطاع فينتهي الأمر بصورة سرابية عنه لأنك لم تسمع طوال المقابلة إلا نفسك.

- اجعل الأسئلة واضحة و مختصرة. لا تلجأ للأسئلة الخادعة.
- لا تسأل أكثر من سؤال في نفس الوقت.
- ابدأ بالأسئلة السهلة و وفر الأسئلة الحاسمة إلى النهاية.
- اسأله عما فعل، وماذا سيفعل، وماذا يستطيع أن يفعل.

مزيد من الأسئلة

* اطرح أسئلة ليس لها إجابات مباشرة. (لا تسأله : هل أنت دءوب ؟ أو هل تتفاعل مع الآخرين ؟) فسيحاول ابتداع الإجابات التي تريد سماعها. لا تجعل المقابلة سهلة أكثر مما ينبغي.
* تأكد من صدق و دقة الإجابات بإعادة طرح الأسئلة بصيغ مغايرة في وقت متأخر.
* إطرح أسئلة مفتوحة تتطلب الإجابة بأكثر من نعم أو لا.
* تنبه إلى الأسئلة التي يطرحها عليك. هل تعبر عن شخصية الموظف الذي تريده في فريقك ؟

ما الذي تريد معرفته؟

* هل المرشح مجد أم كسول ؟
* هل سيكون مخلصا أم لن يهتم إلا بنفسه ؟

* هل هو يقظ ؟
* هل هو مرن أم هو عنيد و متصلب ؟
* هل هو شديد الملاحظة ؟
* هل المرشح مبادر أم يحتاج إلى أوامر وتعليمات محددة ؟
* هل يحب أن يتعلم أشياء جديدة ؟
* هل هو متحمس ؟
* هل يملك حسا فطريا بما حوله ؟
* هل هو أمين في كل صغيرة و كبيرة ؟
* ما هو السبب الحقيقي وراء تركه لعمله السابق ؟
* هل هو مجتهد في العمل (ويبذل المستحيل ليتمه على أكمل وجه) أم ينهي عمله بسرعة و بلا إكتراث.
* هل هو فخور بما يعمل ؟

أشياء تستحق العناية

* لا تترك سيرة المرشح المكتوبة تؤثر في رأيك النهائي كثيرا. فإن هناك أشياء كثيرة في الإنسان لا يمكن تلخيصها أو سردها في ورقة أو ورقتين.
* أصغ بكل حواسك. فإن الاتصال الحركي لا يقل إن لم يفق في أهميته الاتصالات المكتوبة و المنطوقة. ركز على تعبيرات الوجه، و حركة اليدين و وضع الجسد ونظرات العينين.
* بعض الإجابات قد تكشف صفات و مواقف لم تكن في الحسبان. على سبيل المثال قد يخبرك المرشح بأنه يحب

المخاطرة مدعيا الجرأة، و لكن الحوار قد يبين أن شخصية المرشح على النقيض تماما.

* قد تلاحظ أن المرشح مشدود و عصبي. فقد ينضح عرقا، ويكشر و ترتجف يداه. و هذه ليست صفات غير مرغوبة. فما لم يكن هدوء الأعصاب و البرود من الصفات الضرورية لهذه الوظيفة بالذات، فلا ينبغي للتوتر و العصبية أن ينقصا من مؤهلات المرشح.

نهاية المقابلة

* حاول الإيحاء له بنتيجة المقابلة ما أمكنك ذلك، وإفادته بمدى إمكانية حصوله على الوظيفة. لا تعطه أملا كاذبا إن لم يكن يملك فرصة حقيقية. واخبره بأسباب عدم تفضيله للوظيفة، بدون أن تسيء إليه شخصيا.
* بصرف النظر عن النتيجة، اجعله يشعر بأهمية المقابلة وبمدى استفادته منها، و بأنها لم تكن امتحانا بل تجربة نافعة للطرفين.
* امتدحه بكلمة لطيفة تزيد من اعتداده بنفسه.
* *ابتسم له بصدق، ثم صافحه بحرارة وتمن له حظا سعيدا.

الفصل التاسع

كيف نستقبل الموظف الجديد؟

أنت الذي قابلته وأنت الذي عينته، وأنت المسئول عن تعريفه ببيئة العمل و وضعه على الطريق الصحيح. من المؤكد أن هناك جوانب يمكنك أن تعهد بها لمساعديك – فليس من مسئوليتك أن تملأ له نماذج التعيين والرواتب والبدلات أو أن تعلمه طريقة تشغيل نظام الهاتف – لكن عليك تقديمه لزملائه وتعريفهم بمهمات الزميل الجديد، كما أنك المسئول عن تكليفه بأولى مهماته العملية.

تذكر أن الموظف الجديد ليس مجرد قطعة غيار أو ترس يتم تركيبه في آلة صماء. إنه إنسان يكفي مجرد وجوده بين المجموعة أن يؤثر في إعادة ترتيب الأولويات وأن يحرك مركز ثقل الفريق بالاتجاه الموجب أو السالب. فهو سيتأثر بثقافة المجموع، وسيؤثر أيضا في تلك الثقافة بالسلب أو بالإيجاب.

تأثير الموظف الجديد

إن انضمام موظف جديد إلى الشركة يعني التغيير، تغيير بالنسبة للموظفين السابقين و تغيير بالنسبة للقادم الجديد. وفي بعض المنظمات، لا سيما عندما يوجد عدد كبير من الموظفين المعمرين فإن تكتلا معاديا قد يتشكل في وجه الموظف الجديد. و هذا العداء ينتج عن الخوف – الخوف من أن يخطف الموظف الجديد الأضواء، و من أن يعمل بطرق جديدة ومستحدثة.

و من الطبيعي أن الموظف الجديد سيخاف أيضا. فقد انضم للتو إلى أناس عليه أن يعمل معهم أربعين ساعة في الأسبوع على الأقل، طوال اثنين و خمسين أسبوعا في السنة. و لا بد أنه سيحس بوجود تيارات سياسية داخل الشركة وعليه أن يكون حذرا في أفعاله وأقواله، و أن لا ينحاز إلى الزمرة الخاسرة.

إن وظيفة المدير هي إبعاد المخاوف قدر الإمكان، و هذا يعني أن يُطمئن الموظفين القدامى و أن يساند الموظف الجديد.

الانطباعات الأولى

ماذا تريد للموظف الجديد أن يتعلم خلال الأيام القليلة الأولى؟ ومن سيكون معلمه الرئيسي ؟ فالانطباعات الأولى تترسخ في النفس، و إذا ما كانت سلبية، سيكون من الصعب تغييرها. علاوة على ذلك، فإذا لم يكرس المدير وقتا كافيا يساعد الموظف على أن يبدأ العمل بثقة، فسوف يتبادر لذهن الأخير بأن وجوده من عدمه سيان لدى الإدارة. و إذا لم يشعر بأنه مهم في نظر الشركة، فإن الشركة لن تكون مهمة في نظره.

أما التلقين الضعيف للموظف و عدم تعريفه بثقافة الشركة ومبادئها فيؤدي إلى:

* فترة تكيف طويلة جدا
* ارتكاب الموظف للأخطاء، خطأ تلو آخر
* إنتاجية منخفضة
* لامبالاة مكلفة
* تسرب مستمر للموظفين
* تكاليف مرتفعة للتشغيل

برنامج التعريف الرسمي

على كل موظف أن يجتاز برنامج التعريف الذي تعده الشركة. مثل هذا البرنامج يقدم معلومات أساسية و واضحة عن الشركة وسياستها العامة و أهدافها و هويتها و إجراءاتها الداخلية، كما

يشير ضمنا إلى الصورة التي تود الشركة أن تبدو بها في نظر مجتمع العملاء و الموردين و المنافسين المحيطين بها.

ينبغي لهذا البرنامج أن يغرس أولى بذور الاعتزاز والفخر في نفس الموظف الجديد. يجب تعليم الموظف كيف يحس بأنه جزء من شيء مهم. و كثيرا ما نسمع في أيامنا هذه عن الانحطاط الذي يعتري أخلاقيات العمل، و عدم الالتزام الذي يمارسه بعض الموظفين، و لكن الناس لن يعتزوا بعملهم ما لم يعتزوا أولا بالشركة التي يعملون لها.

بعض الشركات تصرف الملايين على برامج تسويق معقدة موجهة للعملاء و تنسى موظفيها جملة و تفصيلا. و إن المرء ليتساءل : كيف يمكننا بعد ذلك أن نتوقع نجاح الموظفين المهملين – بفتح الميم – في تقديم الخدمات و المنتجات البراقة التي تدعيها برامج التسويق المكلفة ؟

ما الذي يجب أن تقوله الشركة للموظف؟

يجب أن يتضمن برنامج التعريف الرسمي معلومات عما يلي:

* تاريخ الشركة.
* الهيكل التنظيمي.
* وظائف الإدارات المختلفة.
* سياسة الإدارة تجاه العملاء و الموظفين.
* منتجات الشركة و خدماتها.
* ما تتوقعه الشركة من الموظفين.
* امتيازات الموظفين.

من ناحية أخرى، فإن الشخص الذي يقوم بالتعريف لا يقل أهمية عن المعلومات التي يقدمها. فإذا ما خصص أحد كبار المديرين

جزءا من وقته و قدم الشركة للموظفين، فإنهم سيدركون مدى أهميتهم لشركتهم.

ما الذي تقوله أنت

برنامج التعريف الرسمي يقدم الموظف للشركة، بينما يقدمه مديره المباشر لإدارته و عمله.

وعليك أن تلاحظ في نهاية هذا اليوم الحافل أن الموظف الجديد سيشعر بالإرهاق الشديد وبعدم قدرته على الإلمام بكل التفاصيل. هنا يمكنك طمأنته بأنك تقدر موقفه تماما، ولا داعي للقلق. فقد أثقل كاهله بكم هائل من الأسماء والتعليمات التي يسمع بعضها لأول مرة و لا يمكنه أن يهضم كل ذلك في يوم واحد.

كيف تمهد الطريق أمام الموظف الجديد؟

* قابله ببساطة و بدون رسميات. إن ابتسامة منك.ومصافحة باليد ستساعد الموظف الجديد على اجتياز فترة التكيف التي تتسم بالصعوبة.
* ولست بحاجة لأن تأسره بهيبتك و بأهمية منصبك. ناده باسمه الأول عدة مرات و عامله بلا تكلف أو تصنع.
* كرس له كل وقتك ما دام في صحبتك. بل و برهن على اهتمامك الشخصي به. و ناقشه في موضوعات ذات اهتمام مشترك بينكما لتسهل عليه الأمر.
* لا تنتقد الشركة أمامه. بل أعرب عن فخرك الشديد بالشركة و المجموعة التي تعمل معك، و بين كيف تساهم أنت وفريقك في ازدهار الشركة و كم أنت فخور بعملك وبمن يعملون معك.

احذر من أن تتخمه بالمعلومات

لا يمكن للموظف الجيد أن ينتظر أسبوعين أو ثلاثة لكي يتعرف على طبيعة عمله الجديد. فهو يريد أن يعرف كل شئ من أول يوم. بين له طبيعة عمله من منظور متكامليعكس كل أهداف الشركة. وتأكد من أنه يدرك أهمية عمله بالنسبة للشركة وبالنسبة لك بصفتك مديره المباشر.

زوده بأقل قدر من المعلومات اللازمة لكي يبدأ العمل. فمن السهل عليك أن تغمره بسيل من المعلومات التي تغطي جميع تفاصيل العمل منذالقائق الأولى، ولكن لا تنسى أنك تعلمت كل ذلك في شهور وربما سنوات، فكن رحيما.

السياسات و الاجراءات والمعايير

أفصح بوضوح عن كل ما تتوقعه من الوظف الجديد،فإذا لم تخبره بالنظم واللوائح فسوف يتعلمها من الآخرين أو يكرر الأخطاء، وربما يرتكب أخطاء جديدة.

* متى يجب أن يحضر للعمل؟
* إذا كان سيحضر بسيارته، أين سيوقفها؟
* متى تنتهي ساعات العمل الرسمية؟
* متى تبدأ استراحة الغذاء، وكم تستمر؟
* ماذا عن ساعات العمل الإضافي إذا كان عمله يتطلب ذلك؟
* ما هو نظام الإجازات في الشركة؟
* بمن يتصل في حالة مرضه؟
* هل هناك إجراءات أخرى عليه أن يعرفها بخلاف إجراءات العمل الرسمية؟

اعطه خارطة تفصيلية

كل موظف جديد يحتاج إلى معرفة عدد من الأماكن الهامة:

* موقع مكتبه.
* موقع دورات المياه.
* موقع مكتب المدير (مكتبك).
* مكان تناول الغذاء داخل الشركة أو خارجها.
* غرفة التمريض والإسعافات الأولية إن وجدت.
* إدارة شئون الموظفين للحصول على معلومات تخص امتيازاته وإجازاته وما إلى ذلك.

قدمه لزملائه

أنت وحدك المسئول عن تقديم الموظف الجديد لزملائه الذين سيعمل معهم. فلا توكل هذه المهمة لسكرتيرك أو لأي زميل آخر يتصادف وجوده عندك لحظة وجود الموظف الجديد.

احرص أثناء عملية التقديم على ذكر أسماء الموظفين ومسميات وطبيعة وظائفهم وبعض الإطراء للزميل الجديد الذي تقدمه لهم. وهذا مؤشر على طبيعة المعاملة التي سوف يتلقاها في المستقبل القريب، ومن المرجح أن لا يتذكر الموظف كل أسماء و وظائف زملائه، ولكن على الأقل سيرسخ في ذهنه أسماء الموظفين الذين يتعامل معهم مباشرة، ويمكنه حفظ باقي الأسماء فيما بعد.

ومن ناحية أخرى فإن تقديم الموظف الجديد يحتاج إلى بعض اللمسات والتلميحات الدبلوماسية لطمأنة الموظفين القدامى على أوضاعهم الوظيفية. وقد يكون من المناسب توجيه بعض

الموظفين الذين سيعملون مع الموظف الجديد لدعوته إلى الغذاء مرة أو مرتين لخلق نوع من الألفة بينهم.

وعليك أن تقابل الموظف الجديد في نهاية يومه الأول في العمل أو مرة أو مرتين خلال الأيام القليلة التالية، وذلك تعبيرا عن اهتمامك به.

واجبات العمل الأولى

قدم الموظف الجديد إلى الشخص الذي سيتولى تدريبه، وهذا تقليد قديم ناتج عن إحساس كل موظف بالحاجة إلى شخص ما يقوده في متاهة العمل خلال الأيام الأولى. المدرب ينبغي أن يكون موظفا قديما له خبرة واسعة، ويمتلك مهارة التعامل مع الآخرين.

لا تعط موظفك الجديد عملا صعبا خلال يومه الأول. ابدأ ببعض الأعمال السهلة التي تتلائم تماما مع قدراتهوخبراته حتى تزداد ثقته بنفسة، وبث روح الحماس فيه. ولكن بنبغي أن يكون العمل الأول مفيدا ومنتجا ليعطيه أحساسا بالإنجاز والتفوق ويمهد الطريق أمام المهمات الصعبة التالية.

عندما تقوم بمهمتك على أحسن وجه

* سيشعر الموظف الجديد بأنه جزء من المجموعة منذ البداية.
* سيشعر بأنه يساهم بفاعلية مع المجموعة والشركة.
* سيثق بك وبالشركة.
* سوف يقدر الأنظمة ويعرف حيثياتها.
* لن يخشى طرح الأسئلة خوفا من أن يبدو غبيا.
* سوف يكون إيجابيا ويبكر في الوصول إلى العمل كل صباح.
* سيحفز لمزيد من التعلم والارتقاء الوظيفي الشركة.

الفصل العاشر

تقويم الموظفين

تقويم الأداء نوع من التغذية المرتدة التي تحتم إخبار الموظفين بمستوى أدائهم و نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم. وعدم إخبار الموظفين بمستوى أدائهم يعني قلة الاهتمام بهم وبمستقبلهم.

تتم عملية المراجعة و التقويم الرسمية مرة كل عام، وذلك من خلال استمارات قياسية مكتوبة، و لكن المدير الجيد يستمر بالتقويم على مدار العام من خلال المذكرات والإرشاد والتوجيه والتغذية الراجعة المستمرة.

فوائد المراجعة

* تحفز المراجعة الموظفين. فهي تأكيد واضح على اهتمامك بهم وبأدائهم.

* إنها تعبر عن موقف إيجابي تجاه الموظفين، و هذا التعبير يلغي سؤالا مثل: لماذا أستمر في تحسين أدائي وليس هناك من يقدر الأداء المتميز.

* الموظفون يتعلمون. وإذا لم يعرف الموظف أخطاءه فلن يدرك أن بإمكانه أداء بعض الأعمال بطريقة مختلفة.

* المراجعة تساعد المدير على التخطيط. فهي تزوده بالمعلومات اللازمة لمعرفة المجموعة التي تعمل معه.

* مراجعة الأداء تساعد الشركة. إن أهداف الشركة ككل ما هي إلا مجموع أهداف إداراتها و أقسامها و فروعها. و إذا لم يحقق الموظفون أهدافهم فإن المديرين لن يستطيعوا تحقيق أهدافهم، وهكذا دواليك.

* وأخيرا، فإن المراجعة تفتح خطوط الاتصال. فالشركة الناجحة ترتكز على العلاقات الطيبة بين المديرين والموظفين، بينما تقوم العلاقات الطيبة على الاتصال الحر والدائم.

لماذا يتجنب المديرون مراجعة الأداء؟

لا يحب المديرون عموما عملية تقويم الأداء لأنها تحتاج وقتا واستعدادا. فالمدير لا يستطيع أن يبدأ بمراجعة أداء الموظف بدون استعداد مسبق خشية الإحراج. و المدير الذي لا يجد الوقت الكافي لتقويم أداء موظفيه هو مثل المدير الذي لا يجد وقتا لتدريبهم. ومثل هذا المدير لن يجد متسعا من الوقت طيلة حياته.

فضلا عن ذلك، فإن المراجعة قد تجعل المدير يشعر بالتردد. فقد يضطر لمواجهة الموظف و الدخول معه في جدل عنيف. و لكن إذا لم يصلح المدير من أخطاء الموظف في وقت مبكر، فإن الظنون قد تذهب بالموظف إلى أن المدير لا يكترث أو أنه – الموظف – يؤدي عمله على أكمل وجه.
وفي كلتا الحالتين فليس هناك ما يدفع الموظف لتحسين أدائه، في حين يبقى المدير يتأجج غضبا يوما بعد يوم حتى لا يعود قادرا على الاحتمال، فينفجر كالبركان في وجه الموظف – الذي سيصاب بالدهشة والحيرة لأنه لم يتلق أي انتقاد من قبل؟

مراجعة الأداء و مكاسب الشركة

* قد تكون المراجعة صعبة ومستهلكة للوقت، ولكنها مفيدة..
* فهي تزود الموظف بالمعلومات التي يحتاجها للنمو الوظيفي..
* وتعطيه فرصة للتعبير عن رأيه و إبداء وجهة نظره.
* كما تدله على موقعه في عين المدير وفي الشركة.
* وهي توثق وتؤرخ لإنجازات ومساهمات الموظف في الشركة.

مراجعة الأداء و مكاسب الموظف

عملية المراجعة شاقة أيضا على الموظف، و لكنها تلبي بعض حاجاته الماسة.

* فهي توفر حافزا نفسيا ملؤه الثناء والتقدير، مما يحفز الموظف نحو مزيد من العطاء.
* وهي تقدم تبريرا عمليا لمكافأة الموظف ماديا.
* وهي تقدر عطاءات الموظف و تعزز مكانته في المجموعة.

الحاجة إلى المعايير

على الشركة أن توفر معايير هادفة تقيس الأداء على ضوئها. وينبغي للموظف و كذلك المدير أن يكونا على علم بتلك المعايير.

و عندما يكون تقويم الأداء كميا فإن تلك المعايير تعمل بكفاءة. وعندما يكون القياس كيفيا فعلى المدير الجيد أن يبذل جهدا خارقا ليكون موضوعيا إلى أقصى حد ممكن. فعليه أن لا يتأثر بتاتا بموقفه الشخصي من الموظف.

وعلى العموم فإن استمرار الموظف في التفوق قد يعني أن عمله يخلو من التحدي، أو أنه يستحق الترقية، و من ثم تطبيق معايير أعلى في تقويم أدائه

الجلسات الإرشادية

الجلسة الإرشادية فرصة لتوجيه الموظفين نحو أداء أفضل. ولكن بعض المديرين ينظرون للإرشاد بتشدد و يعتبرونه نقدا، مع أن الإرشاد يمكن أن يدل الموظف على ما يلي:

- ما هو مستوى أدائه طبقا لمعايير الشركة و المعايير الموضوعة لجميع أفراد المجموعة؟

- نقاط القوة و الضعف بصفة عامة .
- فرص الارتقاء الوظيفي بعد الوظيفة الحالية.

توثيق المراجعة

بينما تتم عملية تقويم الأداء و المراجعة الرسمية مرة في العام، فإنه ينبغي للتقويم أن يلخص جميع جلسات الإرشاد القصيرة بما في ذلك نقد الموظف سلبا وإيجابا على مدار العام.

ويجب على بالمدير الجيد أن يدون ملاحظاته عن جميع الجلسات الإرشادية. وبهذا تكون جميع الحقائق والمعلومات في متناوله عندما يكتب التقويم.

كما أن للتوثيق الجيد قيمة قانونية هامة في حالة شكوى الموظف أو تظلمه من الشركة.

الاستعداد للمراجعة

نبين لك فيما يلي كيفية الاستعداد للمراجعة:

- جد متسعا من الوقت. فالتسرع ليس في صالحك ولا في صالح الموظف.
- اختر وقتا تكون فيه في ذروة نشاطك وحماسك. لا تقم بإعداد المراجعة عندما تكون تعبا أو منزعجا أو مريضا.
- اختر مكانا خاصا و مريحا قدر الإمكان. فهذه مسألة شخصية وسرية ينبغي التعامل معها باحترام. وحاول ما أمكنك ذلك التقليل من المقاطعة أثناء العمل.
- اعط الموظف قدرا كافيا من الملاحظات و موعدا محددا ومكانا ثابتا لإجراء المراجعة. فالموظف بحاجة للاستعداد مثلك تماما.

- كن جاهزا بملاحظاتك بالمراجعات السابقة والوصف الوظيفي الخاص بالموظف و بمعايير الأداء.
- ابدأ المراجعة بذكاء وخطط لذلك جيدا.

إجراء المراجعة

- تذكر أن الموظف سيخاف في البداية. وهذا يعني أنه قد يصاب بالوجوم و الرهبة و ربما يبدأ بالرد والمواجهة.
- وضح أهداف المراجعة – وقل له: إنها مراجعة لأدائه طوال العام. فإذا ما كنت تقوم بالتوجيه على مدار العام فإن الموظف لن يفاجأ بذلك.
- راجع الوصف الوظيفي و معايير الأداء بحيث تتفقان على الأسس التي يجرى على ضوئها التقويم.
- ركز على الإيجابيات. وتذكر أسلوب الشطيرة – ضع النقد بين إطرائين. فالموظف يستطيع أن يتحمل انتقادا أو اثنين قبل أن ينفعل بشدة و لا يعود قادرا على التركيز والاستيعاب.
- انتقد أداء الموظف و ليس الموظف نفسه. إذ ينبغي النظر للمراجعة و كأنها جهد مشترك. المدير والموظف يعملان جنبا إلى جنب لتحديد ما يمكنهما فعله لتحسين الأداء.

إنهِ التقويم بملاحظة إيجابية مع خطة و جدول زمني للعمل. وهذا يحدد ما يمكن للموظف فعله لحل المشكلة، إن كانت هناك مشكلة، ويضع أهدافا جديدة، ويوضح ما يمكن أن يفعله المدير على سبيل المساعدة.

التقرير المكتوب

إذا كان قد تراكم لديك علـى مـدار العـام ملـف متكـامل يضـم الملاحظات والمعلومات، فإن تقرير نهاية العام والمقابلـة الشـخصية سيكونان سهلين نسبيا.

- يجب أن يرتكز التقويم النهائي على الوصف الوظيفي والمعـايير التي سبق بيانها للموظف عند إعداد المراجعة وخلال المقابلة.
- عزز تعليقاتك وملاحظـاتك بوقـائع محـددة مـن سـلوك الموظـف وأدائه. ويمكن استخراج هذه الوقائع من ملاحظاتك السابقة.
- احرص على ذكر الإنجازات و نقاط القـوة جنبا إلـى جنـب مـع نقاط الضعف – أيضا مع أمثلـة واقعيـة. وهـذا يؤكـد للموظـف أنك كنت تراقب الأداء عن كثب وأن جهوده محل تقدير.
- اعط الموظف يوما واحدا على الأقل ليقـرأ التقريـر، ويفكـر فيـه مليا ثم يعود إليك بتعليقاته. وهذا يدلك أكثر من أي شيء آخـر، كيف تلقى الموظف ما قلته له وكتبته عنه.

تقويم التقويم

يمكنك الحكم على تقويمك إذا أجبت بنعم عن الأسئلة التالية:

- هل رفع تقرير مراجعة الأداء من روح الموظـف المعنويـة، إذا كان ذلك ممكنا ؟
- هل خرج الموظف برؤية واضحة عن نقاط قوته نقاط ضعفه ؟
- هل اتضحت أهداف الموظف للسنة القادمة بصورة أكبر؟

خاتمة

ليست الأفكار الواردة في هذا الكتاب أكثر من حقائق بسيطة عن الناس. وليست هناك أية صعوبات أو تعقيدات تكتنف هذه الأفكار. ولكن الصعوبة تكمن في تدريب أنفسنا على تطبيق هذه الأفكار بصورة مستمرة. فمن الممكن أن نعرف كيف نميز بين الصحيح والخطأ، ولكن حينما نفشل في تجنب الخطأ فإن معرفتنا تذهب هباء.

إن عالم الأعمال اليوم بحاجة ماسة لمديرين مستعدين للمخاطرة. إنه بحاجة لمديرين جريئين يوظفون الفطرة البشرية ويعتمدون المدخل الإنساني في الإدارة، أي نفس الأفكار التي شرحناها في هذا الكتاب، باعتبارها الأساس الصحيح لاتخاذ القرارات.

ليس هناك ما يؤثر في رغبة الموظفين ومقدرتهم على الإنجاز أكثر من كفاءة المديرين الذين يقودونهم. وهذا ينطبق على جميع المستويات الإدارية العليا. إن ما نحتاجه في عملنا اليوم ليس المزيد من النظريات الإدارية المعقدة بل إحساس أكبر بالناس ومشاكلهم.

وبينما تبدو الأفكار المطروحة في هذا الكتاب بسيطة، أو بدائية، فإنها في الواقع لا تخلو من العمق والقوة. ففي ثنايا هذه الأفكار توجد حكم جميلة منسية يمكننا بتطبيقها إحداث ثورة في طرق العمل كلها.

أما على المستوى الشخصي، فعندما تطبق هذه الأفكار بصفة مستمرة فسيكون بإمكانك تغيير حياتك كمدير، بشرط أن يكون بوسعك رؤية العبقرية في البساطة. بعض من سيقرؤون هذا الكتاب لن يستطيعوا استشراف أية حلول عملية لمشكلاتهم بادئ الأمر، لأن مجتمعنا المعقد قد علمنا أن نسخر من الأفكار البسيطة وأن نبهر بالأشياء الغامضة.

وفي هذا الكتاب لم نعرض لحقائق أو معلومات جديدة في مجال الإدارة. إن ما فعلناه لا يتجاوز محاولة إيقاد جذوة الفطرة البشرية الكامنة في كل منا. لقد قدمنا لكم دليلا، أو مرشدا، إذا جاز التعبير، لمساعدتكم على توظيف المعرفة والخبرة التي هي ملك لكم.

إذا كنت مديرا جديدا فإننا نهيب بك أن تبقي هذا الكتاب، المرشد، معك دائما. ونقترح أن تقرأه مرة بعد أخرى حتى تصبح الأفكار جزءا من شخصيتك. في بداية عملك كمدير تواجَه بفيض من الأعمال والمهام لا تكاد تنتهي. وبإمكان هذا الكتاب مساعدتك على تركيز أفكارك وأحاسيسك والتماسك بقوة في وقت يبدو كل شيء من حولك وكأنه ينهار. أما إذا كنت مديرا خبيرا، فإننا نقترح أن تستخدم كتاب الإدارة بالفطرة كمرآة – أو كأداة تراجع فيها طريقتك في الإدارة من خلال المقارنة والتمحيص.

وقد تجد نفسك تطبق جل الأفكار الواردة في الكتاب ولكن الأفكار التي لا تطبقها قد تحول بينك وبين النجاح الذي تنشده. وبقراءة الكتاب بين الفينة والأخرى يمكنك تنقية ممارساتك الإدارية من الأخطاء ومواصلة تطوير كفاءتك الإدارية.

وبغض النظر عن الخبرة التي تتمتع بها، فإننا ندعوك لتكون جزءا من ثورة الإدارة بالفطرة. وباعتيادك تطبيق هذه الأفكار في عملك اليومي فإنك تقوم بالعمل الوحيد الذي تحتاجه للتأكد من نجاحك كمدير. وإذا ما قام كل مدير بالنظر إلى هذه الأفكار كمعيار للإدارة الفعالة، فإنه لا بد من إحداث ثورة إدارية نحن بحاجة ماسة لها. وكلنا أمل بأنك ستساعد على شق الطريق في هذا الاتجاه.

إصدارات "شعاع"

- **الدليل العملي للتسويق:** كيف تعد وتنفذ وتراجع خطتك التسويقية .. خطوة خطوة. (دليل تطبيقي مزود بالنماذج العملية والحالات وخطط العمل.) كتبنا هذا الدليل ليستخدم لا ليقرأ فقط. يضم أكثر من 60 نموذج عمل ورسما توضيحيا.

- **الهندرة: إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة. ترجمة لكتاب:**

REENGINEERING THE CORPORATION:
A MANIFESTO FOR BUSINESS REVOLUTION

إنس كل ما تعرفه عن إدارة الأعمال، فمعظمة خطأ. واقرأ ترجمة رائعة للكتاب الذي وزع أكثر من 2 مليون نسخة في سنتين. فالهندرة أسلوب جديد في العمل، ويجب أن تطبقها كل الشركات التي تسعى للاستمرار. أما المنظمات التي ستتجاهل الهندرة .. فإنها ستموت واقفة.

- **فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق.** تأليف: الأستاذ الدكتور علي عبدالوهاب. مدخل ثقافي وحضاري لإدارة التغيير في بيئة الأعمال العربية. القرن القادم يتطلب مديرا فارسا .. مقداما .. ومفكرا. والكتاب موجه للمدير العربي الذي سيخوض سباق الفوز في نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين.

- **الخروج من الصندوق:** حكاية ذات مغزى للكبير والصغير. (كتاب موجز ومؤثر ومثير في الإبتكار والتجديد والإبداع). ترجمة نسيم الصمادي. بعد قراءة هذا الكتيب الصغير .. ستكسر صندوق عاداتك القديم .. وتنطلق إلى عالم جديد من الإبداع والإثارة والابتكار. خاصة بعد أن تقرأ أسطورة الطفل الهندي.

- **خمسمائة فكرة رائعة لتنظيم كل شيء:** أفضل الأساليب والأدوات لتنظيم حياتك .. في المكتب والمنزل .. خلال الدراسة والعمل والسفر والتسوق. تأليف: شيري بايكوفسكي – ترجمة الأستاذ / محمد عنان. يقدم 500 نصيحة عملية لتنظيم كل مناحي الحياة، وهو موجه لكل أفراد الأسرة.

- **فن الحرب .. للمفكر الصيني العظيم سون تسي.** كتاب التكتيك والحيل والإستراتيجية من ميدان القتال إلى سوق الأعمال. (الكتاب الذي حمله كل جندي أمريكي خلال عاصفة الصحراء.. وترجم إلى كل لغات العالم الحية).

- **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.** إعداد الدكتور/ عادل الشبراوي. لكي: "تفعل الشيء الصحيح من أول مرة، بطريقة صحيحة، إقرأ هذا الدليل". أول دليل عربي تطبيقي يتناول إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 والمقارنة المرجعية (مقارنة التميز) في كتاب واحد.

إصدار شعاع المميز

دورية "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"

باللغة العربية

لرجل الأعمال / للمدير / للخبير / للمخطط / للمنظم
للمطور / للمسوق / للمدرب / للصناعي / لكل متميز

توزع على المشتركين فقط

بادر إلى الإشتراك في خلاصات لتقرأ أفضل وأحدث 24 كتابا
في عالم الإدارة والتجارة والصناعة والإقتصاد كل عام

وفر مئات الساعات المخصصة للقراءة – استخدم أفكارا سبقت تجربتها
وثبت نجاحها – ابتكر حلولا ذكية للمشكلات الإدارية
طور استراتيجيات فعالة للتسويق – حسن خدمة العملاء – حسن عادات
الموظفين في العمل – اصقل مهاراتك في القيادة والإدارة والإتصال
وفر في تكاليف التدريب والتعليم المستمر
شجع التطوير والتغيير – استعد للقرن 21 ونافس بقوة

اشترك فيها الآن .. ليقرأها كل العاملين معك
ولتكن جزءا من جدول أعمالك في الإجتماعات

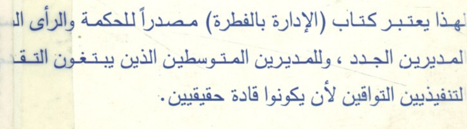
الناشر: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"
ص.ب 4002 مدينة نصر 11727 – القاهرة – ج.م.ع.
تليفون: 2633897 – 4036657 فاكس: 2612521

الكتاب الأول .. للإدارة بالفطرة

يمكن إعتبار الفطرة نبعا سريا فياضا يرفد نهر الإدارة المتدفق فى عالمنا المعاصر. فعندما يغرق كبار رجال الأعمال والقادة الإداريون فى نظريات الإدارة المعقدة ونماذجها الرياضية المركبة ، فإنهم ينسون كيف يعتمد على ذكائهم الفطرى وإحساسهم الطبيعى. وتكون النتيجة إفتقادهم للحاسة السادسة وللقدرة على التمييز والرأفة بالآخرين وكلها مشاعر ضرورية للقيادة الفعالة ولتحقيق أهداف أى شركة.

لكن دايان تريسى تضع يدها على الوجع وتقدم - بتفوق - هذه الأفكار العملية التى بإمكان أى مدير إستخدامها بنجاح كبير. فهى تبين لك كيف :

* تتعاون مع زملائك *
* توزع العمل بالقسط *
* تقنع الآخرين بأفكارك *
* تعمل بنجاح مع مديرك *
* تتغلب على مقاومة التغيير *
* تضع الرجل المناسب فى المكان المناسب *


لهذا يعتبر كتاب (الإدارة بالفطرة) مصدراً للحكمة والرأى الس
لمديرين الجدد ، وللمديرين المتوسطين الذين يبتغون التق
لتنفيذيين التواقين لأن يكونوا قادة حقيقيين.

